

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra obecné antropologie

Autor: Bc. Matěj Pomahač

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Tereza Stöckelová, PhD.

Headhunting: etnografie utváření osoby jako zboží

[Headhunting: ethnography of construction of person as a commodity]

Diplomová práce

Fakulta
humanitních studií
Univerzity
Karlovy



Praha 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Zároveň dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním a vědeckým účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 24. června 2011

Matěj Pomahač, v. r

Bibliografický záznam

Pomahač, Matěj. 2011. *Headhunting: etnografie utváření osoby jako zboží*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.

Klíčová slova

etnografie; personální poradenství; *headhunting*; ekonomická antropologie; ekonomizace; komodifikace; strukturální mezery

Abstrakt

Tato práce je založena na déle než rok trvajícím výzkumu, který probíhal v soukromé personálně poradenské společnosti zaměřené na vyhledávání vysoce kvalifikovaných pracovníků (tzv. *headhunting*). Výzkum se opíral především o skutečnost, že autor práce ve sledovaném terénu jako personální poradce aktivně působil. Tato perspektiva umožnila zaměřit se z pohledu *headhuntera* na popis a vnímání každodenních činností probíhajících ve firmě ve vztahu k jejím klientům a kandidátům. Data nashromážděná zúčastněným pozorováním byla analyzována částečně s pomocí analytických nástrojů teorie strukturálních mezer Ronalda S. Burta, především ale s využitím poznatků a postupů studia ekonomizace a marketizace Michela Callona. Analýza odkrývá ekonomické a politické faktory vymezující pole *headhunterských* praktik a postupy, kterými se personální poradci vyrovnávají se svou pozicí zprostředkovatele mezi klienty a kandidáty. Studie se také zaměřuje na postupy a technologie, jejichž prostřednictvím se *headhunteri* podílejí na ekonomizaci a komodifikaci kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

Key Words

ethnography; human resources consulting; *headhunting*; economic anthropology; economization; commodification; structural holes

Summary

This thesis is based on more than a year-long research which took place in a private human resources consulting company focused on the search for highly skilled workers (known as headhunting). The research focus was based primarily on the fact, that the author worked in the reference field as human resources consultant. This perspective enabled to focus on description and perception of everyday activities ongoing in the company in relation to its clients and candidates, from the headhunter's point of view. The data collected during the course of participant observation have been analysing with the use of Michel Callon's studies of economization and commodification in major part, and through the Ronald S. Burt's theory of structural holes in minor part. The analysis reveals the economic and political factors determining the field of headhunting practices and procedures, which headhunters use in order to face up their position of intermediary party between clients and candidates. The study also focuses on processes and technologies, by means of the headhunters are participating in the commodification and economization of skilled workers in the labour market.

Především: Co je práce? Existují dva druhy práce: za prvé – přemísťování věcí nacházejících se na zemském povrchu či v jeho blízkosti ve vztahu k jiným podobným věcem; za druhé – říkání ostatním lidem, jak toto přemísťování provádět. První druh práce je nepříjemný a špatně placený; druhý je příjemný a velmi dobře placený. Rozsah jeho využití je prakticky neomezený: nejsou zde pouze ti, kteří příkazy dávají, ale i ti, kteří radí, jak by příkazy měly být dávány. Obvykle jsou dva protikladné druhy rad dávány současně dvěma organizovanými skupinami lidí; tomu se říká politika. Dovednost, kterou tento druh práce vyžaduje, není znalost předmětů, kterých se rady týkají, ale znalost umění přesvědčivě mluvit a psát...

Bertrand Russel, Chvála zahálky (2004)

Člověk byl, je a bude stále jedinečnou komoditou, na jejímž získávání a dlouhodobém udržování stojí a padá každá společnost. Lidé jsou těmi, kdo krizi překonají nebo ji nezvládnou.

Markéta Švedová (2009)

OBSAH

1. Souřadnice zkoumání	7
1.1. Pozice	7
1.2. Data, časování a místo výzkumu	11
1.3. Přehled dosavadního bádání o fenoménu <i>headhuntingu</i>	14
1.4. Společenskovědní inspirace a výzkumný rozvrh	20
1.5. Struktura textu	27
2. <i>Headhunteri</i>	30
2.1. <i>Headhunting</i> v časech krize	31
2.2. Projekty	33
2.3. <i>Search</i>	37
3. <i>Headhunteri</i> a klienti	42
3.1. Získávání klientů a projektů	45
3.2. Zvažování šancí na <i>placement</i>	48
3.3. Ekonomika a politika <i>headhuntingu</i>	55
3.4. Zákeřný <i>headhunting</i>	60
3.5. <i>Headhunter</i> jako dveřník	63
4. <i>Headhunteri</i> a kandidáti	67
4.1. Technologie <i>headhuntingu</i>	67
4.2. Komodifikace kandidátů na trhu práce	76
4.3. <i>Headhunterská</i> hra	80
5. Závěr	85
Seznam literatury a zdrojů	90
Přílohy	95
Slovník pojmů	95
Dohoda o provedení společenskovědního výzkumu a publikaci jeho výsledků	97
Modelový příklad vyhledávání a výběru kandidátů	100
<i>Shortlist</i>	104

1. Souřadnice zkoumání

Je pozdě večer, a já stojím na Horním náměstí v Olomouci u morového sloupu, koukám na všechna ta sídla v barokních domech, které tu stojí, a ptám se sám sebe, proč manažeři, kteří se na sebe dívají přes náměstí, a kteří se setkávají tváří v tvář, když ho přechází, potřebují nějakého mladého frajera z Prahy, „experta“, co v Olomouci jakživ nebyl, aby je přetáhnul do konkurenční firmy, která stojí na druhém konci náměstí. Proč něco tak absurdního funguje, proč to šéfové podniků využívají a proč z toho tolik lidí, včetně mě samotného, žije?

(terénní deník, 15. dubna 2010).

1.1. Pozice

Předmětem této práce je etnografie komerční personálně poradenské společnosti, která se zabývá vyhledáváním kvalifikovaných pracovníků na manažerské a vysoce specializované pracovní pozice. Personálně poradenská společnost pracuje na objednávku významných firem, takzvaných klientů. Jde tedy o zprostředkovatelskou činnost, v jejímž průběhu je daný kandidát vyhledáván nejen z řad pracovníků aktivně hledajících vhodné zaměstnání, ale i takových lidí, kteří práci mají a aktivně ji nehledají – této činnosti se říká též *headhunting* (v našem prostředí může mít i poněkud pejorativní nádech), *executive search*, *direct search*, případně jenom *search*, *přímé vyhledávání*, *přímé oslovení*, *lanáření*, *přetahování*, *kradení lidí*, má však i mnoho dalších přízvisek. *Headhunteři* jsou agentem, třetí stranou, která je placena zaměstnavatelem za nalezení kandidátů na pracovní místa. Jejich zákazníky jsou organizace, nikoli samotní kandidáti. Cílem mého výzkumu je poznání praxe *headhuntingu* zahrnující jeho každodenní fungování, politický a ekonomický kontext a vztahy s ostatními subjekty tvořícími jeho prostředí. Práci jsem napsal nejen za účelem dokončení navazujícího magisterského studia antropologie, ale i proto, abych lépe porozuměl tomu, proč a jak *headhunting* funguje, a přispěl tak k jeho zpracování v rámci odborné literatury.

Prostředí personálně poradenských společností je mi blízké, neboť jsem v této oblasti pracoval v letech 2005 – 2009, kdy jsem zažil prostředí tří různých *headhunterských*

společností – šlo o irskou, francouzsko-českou a nakonec českou firmu s britskou minulostí (v té poslední probíhal samotný výzkum). V roce 2008 jsem zde zpracovával bakalářskou práci srovnávající ekonomickou efektivitu různých metod vyhledávání pracovníků. Postupně jsem v rámci profesního postupu vystřídal několik pozic se specifickými kompetencemi. Na začátku roku 2009 jsem z oboru odešel. Potřeboval jsem dokončit studium a odpočinout si, jistou roli v mém rozhodnutí hrála i nastávající hospodářská recese a nejisté vyhlídky *headhunterské* práce. Na konci roku 2009 jsem své rozhodnutí přehodnotil a rozhodl se vrátit k personálnímu poradenství nejen s úmyslem provést etnografický výzkum, ale také kvůli profesní realizaci a finančnímu zajištění. V průběhu listopadu 2009 jsem učinil čtyři pokusy zahájit s vybranými personálně poradenskými společnostmi jednání o možnosti působení a provedení výzkumu. Tato doba však byla vzhledem k tehdy probíhající hospodářské recesi pro společnosti tohoto typu vysoce kritická, mnoho významných i méně známých firem ukončovalo či výrazně omezovalo svoji činnost, což mi znemožnilo průnik do terénu. Nakonec jsem se obrátil na ředitele společnosti *San Umberto Società di Consulenza*, kterému budeme říkat *Capitano*, kde jsem působil v letech 2006-2009 a kde jsem měl historicky nejsilnější vazby. S firmou jsem začal volně spolupracovat na jednom projektu v prosinci 2009, v lednu 2010 jsem pak vstoupil do terénu jako konzultant společnosti a člen interního týmu firmy se zodpovědností za kompletní projekty vyhledávání kandidátů.

Nejvýznamnější motivací k provedení kvalitativního výzkumu praxe *headhuntingu* byla má osobní potřeba porozumět tomu, čím se vlastně živím, jaký je kontext *headhuntingu* a jaké praktiky využívají *headhunteři* k vlastnímu prosazování vůči svým partnerům (klientům a kandidátům) i možným konkurentům (konkurenční *headhunterské* firmy, personální oddělení a jiné způsoby získávání zaměstnanců). Zároveň jsem doufal, že mi poznatky z mého bádání umožní zlepšit výkon mé práce profesionálního *headhuntera*. Má pozice výzkumníka a současně *headhuntera* a spolupracovníka těch, které studuji, souvisí jak s tím, proč jsem výzkum dělal, tak s tím, pro koho je určen výstup z bádání. Jedná se o kvalifikační magisterskou práci, kterou zpracovávám za účelem dokončení studia v navazujícím magisterském oboru univerzitního typu, jejímž adresátem budou sociální vědci. Případné další výstupy pro členy akademické obce či vědecké komunity (případně pro odbornou veřejnost) nevylučuji, tato možnost je ošetřena v dohodě o

provedení výzkumu. Samotné společnosti *San Umberto Società di Consulenza* a svým kolegům jsem pak umožnil vyjádřit se k průběhu a výstupům výzkumu, případně využít těchto výstupů pro vlastní účely – šlo o součást naší dohody.

Dalším motivem k provedení výzkumu je dosavadní vědecká zpracovanost tématu, která je velice omezená, a to nejen v našem českém či středoevropském prostředí, ale i celosvětově. Mezi vědecké publikace nepočítám značné množství absolventských a obdobných prací na ekonomických či manažerských vysokých školách, které vycházejí výhradně z oblasti tzv. personálního řízení, které však nemá obecnou metodologii (nelze mluvit o vědním oboru, představuje jen praktickou aplikaci několika vědních přístupů, a jde tedy o soubor praktických kroků k uskutečňování, tedy algoritmus). Zmíněné práce navíc využívají téměř výhradně metod obsahové analýzy nekriticky zkoumaných vnitropodnikových dokumentů a propagačních materiálů a ve výsledku jde pouze o obecné a značně povrchní popisy určitých praktik. I kvůli tomuto deficitu bych rád přispěl k odbornému zpracování, analýze a interpretaci praxe, která zasahuje část pracovních trhů, hospodářských odvětví i diskursu mezi odbornou veřejností.

Ve společnosti *San Umberto Società di Consulenza* jsem zpracovával již svou bakalářskou práci a nebylo tedy nijak problematické získat souhlas s provedením výzkumu již na začátku mého působení ve společnosti. Otevřeně jsem o záměru zpracovávat etnografii informoval své kolegy, kteří se nad tím nijak zvlášť nepozastavili. Zjistil jsem, že nejsem zdaleka první, kdo ve firmě zpracovával absolventskou práci, ovšem etnografii nedělal nikdo a nikdo z kolegů podle vlastních slov nebral tyto práce příliš vážně. Záměr napsat zde diplomovou práci jsem několikrát zmínil, nicméně až do září 2010 jsem ho nijak nezdůrazňoval a naopak se snažil nevzbuzovat zbytečnou pozornost. V září 2010 jsem na základě doporučení školitelky Terezy Stöckelové navrhl dohodu o provedení společenskovědního výzkumu a publikaci jeho výsledků, kterou jsem probral s ředitelem společnosti *San Umberto Società di Consulenza*. Dohoda, jejíž kopii zbavenou identifikačních údajů uvádím v příloze, ošetřuje veškeré aspekty výzkumu a prezentace výstupů včetně utajení osob a dalších subjektů, následného využití dat, jejich uschování a likvidace. Vyjednání této dohody bylo celkem rychlou záležitostí, nejsložitější bylo vysvětlit řediteli společnosti vlastní výzkumný záměr; vnímal to jako něco zbytečného a nedůležitého, smysl práce

viděl ani ne tak ve snaze provést společenskovední bádání, které mělo něco sdělit, jako spíše ve splnění formálních požadavků k získání akademického titulu. S dohodou souhlasil s poukazem na to, že nebude bránit něčemu, co mi může pomoci. Podmínkou však bylo, že chce práci vidět (a schválit) ještě před tím, než ji budu odevzdávat.

Před dokončením finální verze diplomové práce jsem s ním proto text diskutoval. Jednatel společnosti vznesl požadavek na důslednější utajení identity firmy a jejích klientů a kandidátů, omezení rozsahu informací popisujících systém ohodnocení práce ve firmě a vyškrtnutí pasáží o několika interních postupech používaných ve vztahu ke klientům. Argumentoval tím, že případné zneužití některých zveřejněných částí textu (zejména pokud by byly vytrženy z celkového kontextu) by mohlo zásadním způsobem poškodit firmu, kterou více než deset let budoval. S ohledem na naši dohodu, korektnost vztahů s informátory a snahu je bádáním nepoškodit jsem se proto rozhodl provést příslušné změny, aniž by se tím však změnila struktura mé argumentace.

Praktiky *headhuntingu* jsou mezi personalisty známé a používané a proto se domnívám, že nehrozí prozrazení žádného průmyslového nebo obchodního tajemství. V České republice působí několik stovek personálních agentur a několik desítek personálně poradenských společností zabývajících se *headhuntingem*, takže k prozrazení či odhalení identity firmy, ve které výzkum probíhá, by nemělo po prezentaci výsledků dojít. Název společnosti, jména mých kolegů, klientů a kandidátů firmy a další citlivé údaje, jsem proto převedl do jazykového prostředí *commedia dell'arte* (svým kolegům jsem dal pseudonymy podle typických postav tohoto žánru, a abych zbytečně nekazil styl, sám sebe jsem v citovaných dialozích nazval *Pulcinellou*). Volba tohoto jazyka není náhodná a nejde jen o to skrýt *headhuntery* za karnevalovou masku a chránit je před realitou, která existuje nezávisle na etnografii, a která by v případě absence důsledného utajení totožnosti mohla mým kolegům způsobit problémy. Podobně jako v žánru komedie *dell'arte*, tedy komedie profesionálních herců, mi jde především o to sledovat role jednotlivých aktérů *headhunterské* praxe, zachytit jejich typické reakce, snahy a praktiky v sítích vztahů, v nichž se při své práci pohybují, které za účelem obživy vytvářejí a ovlivňují. Jsem si dobře vědom toho, že vybraný způsob utajení identity mých respondentů *headhunting* poněkud romantizuje, je však především

výsledkem mé snahy změkčit a možná i trochu ironizovat tvrdá etnografická fakta, která popisují, přičemž kritizují praktiky, jimiž se živím já i mí informátoři.

Eticky a epistemologicky je nejproblematictější místem práce situace, kdy se mé identity výzkumníka a *headhuntera* dostávají do konfliktu. Toto riziko je o to větší, že si svou profesní budoucnost spojuji spíše s *headhuntingem*, než s kariérou v oblasti společenských věd. Proto jsem se snažil důsledně reflektovat riziko autocenzury. Klíčovou otázkou bylo, zdali budu schopen být dostatečně kritický při vědomí toho, že práci bude číst člověk, který je mým *de facto* zaměstnavatelem s tím, že na našich vztazích do značné míry závisí má kariéra a živobytí. Z velké části jsem se tento problém snažil vyřešit už v dohodě o provedení výzkumu, kde jsem firmě *San Umberto Società di Consulenza* navrhl možnost vetovat zveřejnění případných obchodních tajemství. Dále jsem smluvně stanovil povinnost zaznamenat případná nesouhlasná stanoviska společnosti a zahrnout je do výsledné publikace a svým spolupracovníkům sdělil, že se mohou k výsledkům vyjádřit. Nejdůležitějším prostředkem reflektování mé situovanosti jako výzkumníka a zároveň jako aktéra byl však terénní deník.

Rád bych na tomto místě poděkoval Tereze Stöckelové za kritické připomínky, rady a za pomoc při psaní práce, své rodině za trpělivost a Dagmar Koucké za korekturu textu a za poskytnutí azylu při psaní práce. Děkuji Radanu Haluzíkovi, který mi pomáhal v samých začátcích při formulaci mého badatelského záměru, stejně jako dalším učitelům a spolužákům z katedry antropologie. Velký dík pak patří mým informátorům a současně kolegům ze *San Umberto Società di Consulenza Brighellovi, Dottorovi Balanzonemu*, a zejména *Capitanovi* za to, že mi umožnili provést výzkum a odhalit tak podstatnou část z každodenní reality jejich pracovního života, byť to pro ně nemuselo být vždy příjemné a srozumitelné. Bez jejich pochopení a tolerance by tato práce nevznikla.

1.2. Data, časování a místo výzkumu

Svá hlavní data jsem získal na sklonku roku 2009, v průběhu roku 2010 a na začátku roku 2011 etnografickou metodou zúčastněného pozorování. Do terénního deníku jsem pak v období od března do října 2010 den co den zaznamenával všechny události pojící se s fenoménem *headhuntingu*, které se odehrávaly v personálně poradenské společnosti

San Umberto Società di Consulenza, jichž jsem byl účastníkem či svědkem (celkem jsem tak nasbíral několik stovek normostran záznamů). V mém výzkumu došlo ke splynutí mých rolí výzkumníka a příslušníka zkoumané skupiny (*headhuntera*), takže z hlediska teoretického uchopení sociálních rolí jsem etnografický výzkum prováděl v pozici *complete participation* (Junker citován Hammersley, Atkinson, 2004) – šlo o sledování mých spolupracovníků a mne samotného při práci. Jak jsem již ukázal, své kolegy jsem o svém výzkumu otevřeně informoval hned na jeho začátku, avšak vzhledem ke skutečnosti, že jsem se do terénu dostal jako bývalý kolega, prakticky po celou dobu mne vnímali jako svého spolupracovníka, nikoli jako výzkumníka (nebo to alespoň nedávali najevo). Tato skrytost pro mne byla značnou výhodou a umožňovala mi nenásilné pokládání různých doplňujících a vysvětlujících otázek a narážek, které jsem pak při získávání dat využíval. Navíc jsem v práci po stránce skutečného i služebního věku nejmladším člověkem, a proto byly mé otázky vnímány jako celkem přirozené – mé postavení by se tedy do jisté míry dalo vyjádřit metaforou novice či spíše žáka.

Do terénu a zejména ke klíčovým fenoménům personálního poradenství nebylo možno proniknout jinak, než skrze zaujetí pozice *insidera*. Už jsem naznačoval, že práce *headhuntera* je především o rozvíjení a usměrňování sociálních vztahů, které se dějí v kontaktu *headhuntera* a jednotlivými kandidáty a různými zástupci klientských společností. Pokud bych tedy nebyl *insiderem*, ale vystupoval jako výzkumník, určitě bych se nedostal například do přímého kontaktu se zástupci podniků, pro které personálně poradenská firma pracuje, kde se řeší interní obchodní, personální či finanční realie daného podniku. Rád bych zde zdůraznil, že mně nešlo přímo o tyto konkrétní informace, ale o zachycení dynamiky vztahů a způsobů komunikace, o to, jak *headhunter* reaguje na příslušné informace, jaké techniky používá k jejich získání a jak s nimi potom nakládá. Stejně tak by bylo takřka nemožné být jako nezávislý výzkumník přítomen na vysoce důvěrných setkáních s manažery a specialisty mezinárodních firem, kteří uvažují o změně zaměstnání, ale je pro ně kriticky důležité, aby tato informace zůstala utajena. Výzkumy Rakeshe Khurany (2000) a Davida Coverdilla a Williama Finlayho (1998; 1999; 2000; 2002) ztroskotaly právě na tom, že se badatelé nedostali dále než k náslehu telefonických rozhovorů *headhunterů* a k analýze veřejných nebo nijak citlivých (a často mnoho neříkajících či vysloveně zavádějících) dokumentů.

Se zúčastněným pozorováním souvisí neřízené, neformální a otevřené rozhovory s mými kolegy o naší práci, které jsem vedl z pozice informovaného účastníka a jejichž výsledky zahrnuji do následujícího textu. Zpočátku jsem se snažil využívat diktafon, ten však nepůsobil moc přirozeně a snazší a časově efektivnější formou pořizování záznamů bylo ihned na místě zapisovat vyřčené odpovědi a průběh společenské konverzace. Výhodou okamžitého zapisování pak na rozdíl od většiny standardních etnografických výzkumů byla skutečnost, že to působilo přirozeně – *headhunteri* sedící v jedné společné otevřené kanceláři si neustále něco zapisují, takže nebylo nutné odcházet do soukromí.

Další technikou výzkumu je analýza dokumentů, se kterými se ve firmě pracuje a které zachycují vývoj příslušných projektů a komunikaci s jednotlivými klienty a kandidáty. Mezi tyto dokumenty patří elektronické zprávy určené klientům a kandidátům a zejména životopisy jednotlivých kandidátů, obvykle bohaté na poznámkový aparát *headhunterů*. V mnoha případech se jedná o mé vlastní poznámky v životopisech kandidátů, se kterými jsem osobně jednal a které jsem nepsal jenom jako *headhunter*, ale i jako pozorovatel (zaznamenával jsem tedy nejen to, co mne zajímalo jako personálního poradce, ale i to, kam a jakým způsobem jsem hovor směřoval, jak jsem se snažil kandidáty přimět k určitým vyjádřením, co mne naopak nezajímalo, jakým způsobem, v jakém rozsahu a za jakým účelem jsem je informoval či naopak neinformoval, apod.). Opírám se též o studium profesních materiálů, diskusí mezi *headhuntery* na internetových diskusních fórech, analýzu článků v oborových časopisech i v denním tisku, kde se obor jako celek vyjadřuje směrem k širší veřejnosti.

Původně jsem plánoval rozšíření a doplnění svého výzkumu směrem k dalším zúčastněným stranám, tedy oslovovaným kandidátům a lidem poptávajícím zaměstnání, zástupcům klientů personálně poradenské společnosti, případně i pracovníkům dalších personálních zprostředkovatelských firem. Nakonec jsem se však rozhodl tímto směrem nejít, neboť vlastní výzkum v samotné *headhunterské* společnosti mi nabídl dostatek situací a rozmanitých informací k analýze a hledání odpovědí na mé otázky. Přesto je *headhunting* činností, která zasahuje mnoho míst a aktérů, takže rozšíření terénu o perspektivu klientů a kandidátů považuji za vhodné například při realizaci disertační

práce či rozsáhlejšího bádání, které by bralo v potaz širší aspekty *headhuntingu*, trhu práce či obecně tématu komodifikace člověka na trhu práce.

Získaná data jsem organizoval kódováním a rozčleňováním na dílčí tematické celky, které vyvstaly v průběhu bádání a zejména samotného psaní etnografie. Interpretace z dat jsem vytvářel analytickou indukcí. Nepracoval jsem tedy s hypotézou, kterou bych chtěl ověřit, ale teprve z dat jsem odvozoval závěry. Své interpretace pozorování a rozhovorů jsem pak vzájemně konfrontoval a srovnával s různými dokumenty nalezenými nejen v rámci *headhunterské* firmy, ale i mimo ni. Na tuto práci pak navazovala další společenskovední analýza a konfrontace s dosavadními výzkumy i sociální teorií.

Jak jsem již uvedl, prostorové vymezení *headhunterského* výzkumu je poněkud komplikovanější, neboť zahrnuje všechna místa, kde *headhunting* probíhá. Podle dohody s ředitelem společnosti se výzkum uskutečňoval v kanceláři firmy a na dalších místech, kde se činnost firmy odehrává – sleduji tedy síť *headhuntingu* v prostoru, jak si to vyžaduje logika pole.

1.3. Přehled dosavadního bádání o fenoménu *headhuntingu*

Tématika *headhuntingu* nebyla v českých společenskovedních empirických výzkumech studována, což má několik důvodů. Fenomén *headhuntingu* není zatím všeobecně příliš známý a samotný terén, tedy prostředí personálně poradenských společností, je pro sociálního vědce obtížně přístupný. Dalším omezením je obecné zařazení veškeré problematiky spojené s tématem pracovních trhů pod hlavičku personálního řízení či tzv. teorie managementu, které však samostatnou teorii a metodologii nemají, vychází spíše z poznatků a postupů jiných věd a oborů (Kocianová, 2004). Navíc nevyužívají etnografický způsob výzkumu, a proto postrádá nástroje pro hlubší interpretaci fenoménu personálně poradenských společností. Pokud se však zaměříme na širší oblast sociologie práce, ani zde nenacházíme významnější programy studující konkrétní trhy práce, většina sociologů sleduje pracovní trhy prostřednictvím kvantitativních metod či studia hodnot, případně se zabývají prací marginálních či marginalizovaných skupin. Z hlediska sociální teorie obecně se fenoménem placené práce zabýval například Petr Mareš (2004), sociologii povolání studoval Roman Hofreiter (2008), dílčím studiím

v oblasti sociologie a antropologie práce se nicméně věnovala řada studentů (např. Hajdáková, 2009). V letech 2008 a 2009 v České republice probíhala část výzkumu Heidi L. Bludau (2009a; 2009b) zaměřeného na mezinárodní migraci žen působících ve zdravotnictví. Část této tzv. *multi-sited* etnografie zkoumala způsoby, kterými personální agentury zaměřené na zprostředkování zaměstnání v oblasti zdravotnictví ovlivňují mezinárodní migraci zdravotních sester, dále to, jak svou participací na této činnosti sledují vlastní zájmy, zájmy svých klientů, a v neposlední řadě i to, jaký má tento proces dopad na národní sociální politiku. Bludau se soustředila primárně na popis strategií využívaných ženami, které se účastní procesu mezinárodní migrace za prací v oboru zdravotnictví. Zkoumá schopnost jednat jednotlivých aktérů účastnících se procesu migrace a genderové dopady na zdravotnické migranty.

Tématu personálního poradenství se věnovala řada zahraničních, zejména západoevropských a severoamerických autorů. V devadesátých letech se tématem zabývalo několik anglických sociálních geografů, kteří se snažili popsat rozšiřování působnosti mezinárodních *headhunterských* firem v souvislosti s procesem globalizace (Beaverstock, Hall, Falconbridge, 2007). Personálně poradenským společností zaměřeným na vyhledávání pracovníků se v osmdesátých letech věnovala i trojice britských ekonomů, kteří ve své analýze využili předpoklady neoklasické ekonomické teorie (Bull, Ornati, Tadeschi, 1987). Autoři ukázali, že v sedmdesátých a osmdesátých letech vzrostl ve Velké Británii význam *headhunterů* více než jakýchkoli jiných firem, mimo oblast informačních technologií a manažerského poradenství. Autoři ukázali, že vstoupit do oboru (stát se *headhunterem*) je relativně snadné. Charakterizovali jej jako obor vyznačující se vysokou intenzitou práce a nízkými fixními náklady, proto šlo většinou o malé firmy s relativně nižšími platy a často individuálním vlastnictvím. V ekonometrické analýze dokázali, že využívání *headhunterů* je pro klienta ekonomicky neefektivní a z hospodářského hlediska neodůvodněné. Došli k závěru, že *headhunterské* firmy úspěšně participují na trhu práce proto, že jde o prostředí vyznačující se nedostatkem a nedokonalostí informací.

Průkopnickou studii ve společenskovědním bádání o fenoménu personálních agentur provedl v sedmdesátých letech americký sociolog Tomás Martinez ve své knize *The Human Marketplace: An Examination of Private Employment Agencies* (1976). Jde o

první systematický text, který ze společenskovedního hlediska zpracovává problematiku zprostředkování zaměstnání na pracovním trhu. Martinez ve svém historickém exkurzu ukazuje, že samotný výraz pracovní trh je spojený s moderní kapitalistickou společností a tedy historicky a sociálně situovaný. Práce je zajímavá mimo jiné tím, že autor nezůstal jen u analýzy historických pramenů, soudobých informací o trhu práce, statistik a výroků z druhé a třetí ruky, ale sám se na období několika měsíců stal pracovníkem personální agentury. V této publikaci nacházíme i první zmínku o fenoménu *head huntingu* či *proselytingu*, věnuje se mu však jen okrajově. Popisuje jej jako praktiku personálních zprostředkovatelů, kteří se snaží přimět zaměstnance k tomu, aby opustili stávající zaměstnání a nastoupili na jiné místo, které jim sami zprostředkují. Martinez ukazuje právní spory ve Spojených státech týkající se legálnosti a oprávněnosti těchto praktik zejména v souvislosti s tím, že řada amerických států dlouho znemožňovala *přetahování* zaměstnanců přímo mezi firmami. Využití agentur umožnilo vyhovět těmto zákonným překážkám. Martinez pak na konkrétních případech ukazuje, že se tehdy *headhunting* stával terčem společenské kritiky a že působení *headhunterů* volajících zaměstnaným lidem bylo dlouho vnímáno jako společensky nežádoucí.

Významným autorem, který studoval vývoj společenských styků a jejich dopad na vývoj profesionálních kariér, byl Mark Granovetter (1995). Granovetterova strukturální společenskovední analýza vysvětluje společenské chování a instituce prostřednictvím zasazování jednotlivců do kontextu sociální struktury. Dosahuje toho prostřednictvím analýzy sociálních sítí; nejde o redukcionismus, zaměření na jednotlivce a atomizaci, ale o rozsáhlou kontextualizaci osob a institucí. Granovetter prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů zjišťoval, jak se lidé dostávali ke svým zaměstnáním, jaké k tomu využívali kontakty, a tato zjištění pak analyzoval pomocí sociometrických ukazatelů. Výsledným poznatkem bylo, že respondenti téměř nikdy nenašli práci prostřednictvím osobního (silného) sociálního kontaktu, a že se jedná spíše vzdálené (slabé) sociální kontakty. Zároveň však ukázal, že většina jeho respondentů našla práci nikoli formálním způsobem (skrze inzerát, personální agenturu, apod.), ale právě skrze společenské styky. Granovetter tak potvrdil svou o dvě desetiletí dříve formulovanou hypotézu, podle které schopnost jednat odpovídá uspořádání sociální sítě, a schopnost činitelů dělat autonomní rozhodnutí (taková rozhodnutí, která se zcela neřídí

rozhodováním jiných činitelů), nevychází z jejich vlastní přirozenosti, ale z morfologie jejich vztahů (Granovetter, 1973).

První rozsáhlé kvalitativní zkoumání fenoménu *headhunterských* firem provedli američtí sociologové David Coverdill a William Finlay v letech 1993 až 1996 (1998; 1999; 2000; 2002). Finnlay a Coverdill založili svůj dvouletý a poměrně rozsáhlý výzkum *headhunterů* na 34 řízených a otevřených rozhovorech s několika desítkami personálních poradců v metropolitním městě jednoho ze států na jihu USA, na analýze profesních materiálů a magazínů, na účasti na několika školeních a profesních konferencích a na 150 hodinách času stráveného v pěti personálně poradenských firmách odposloucháváním vzájemných rozhovorů *headhunterů* a nasloucháním jejich telefonátům. Jejich poznatky doplňoval elektronickou poštou rozeslaný dotazník adresovaný asi 500 personálně poradenským firmám. Hlavní analytickou strategií bylo detailně popsat podobu vztahů *headhunterů* s klienty, výběr kandidátů a roli *headhunterů* při vyjednávání mezi kandidáty a klienty. Autoři tím získali poměrně dobrý obecný obrázek o praktikách přímého vyhledávání zaměstnanců, politice a ekonomice *headhuntingu*, způsobech zvládání rizik a zranitelnosti *headhunterů* ve vztahu k jejich klientům, využívání *headhunterů* v rámci vnitropodnikových bojů o moc i o způsobech, jakým *headhunteři* hledají a umísťují kandidáty.

Jejich zjištění jsou však limitována výzkumným přístupem a metodami získávání dat. Přestože využili několik druhů kvalitativních metod, celková doba strávená v terénu neumožnila, aby si výzkumníci a informátoři vzájemně zvykli na svou přítomnost, což muselo nutně poznamenat kvalitu a povahu výpovědí (to by samo o sobě nemuselo být zásadním problémem, autoři to však dostatečně nereflektovali). Z vlastního výzkumu vím, že se vlastní činnost *headhuntera* a praktiky *headhuntingu* uskutečňují v síti vztahů s dalšími aktéry, takže chybějící účast na schůzkách s kandidáty a klienty nahrazená zaznamenáváním a interpretací výroků samotných *headhunterů* neumožnila vytvořit si komplexní obrázek o tom, co se vlastně děje. Nemusí to být problém, pokud autoři zachycují interpretace samotných *headhunterů*, které potom dále interpretují. Podle mého názoru je však problematické vynášení silných výroků o tom, jak jsou ve skutečnosti *headhunteři* využíváni při mocenských hrách různých oddělení a osob tvořících organizaci klienta, a opírání tohoto výroku výhradně o interpretace výpovědí

či spíše pocitů několika *headhunterů*, byť doplněných několika krátkými rozhovory se zástupci personálních oddělení firem spolupracujících s personálními poradci. K pronášení takových výroků by bylo v tomto případě potřeba jednak detailně a dlouhodobě studovat jednotlivé projekty vyhledávání kandidátů pro konkrétní klienty, jednak přesněji zaznamenat, jak do tohoto procesu zasahují jednotlivé zúčastněné strany. Autoři díky metodologické nedůslednosti i díky tomu, že zapomínali tematizovat sami sebe jako sociální vědce, kteří jsou jako badatelé nutně nějak situovaní, ve výsledku do značné míry popisovali vlastní sebe prezentaci *headhunterů* (tedy *common sense*). Má vlastní praktická zkušenost je taková, že teprve po několika letech v oboru začínám chápat, jaké je naše mocenské postavení vůči různým klientům, jak obojaký či spíše mnohoznačný je jazyk mých kolegů, kteří říkali něco jiného mně jako svému podřízenému, něco jiného ostatním spolupracovníkům, odlišnou informaci dostával jejich klient, jinou pak kandidát. Díky tomu, že jde o nepřiliš problematizovaný popis diskursu, je analýza Finlayho a Coverdilla příliš schematická a zjednosušující.

Dalším problematickým momentem je, že rozdělují *headhuntery* na *contingency headhunters* a *retained headhunters* a zkoumají pouze první skupinu, která se vyznačuje tím, že za svou práci získává odměnu až teprve ve chvíli, kdy se projekt uzavře *přetažením* kandidáta na stranu klienta. Naopak *headhuntery*, kteří se vyznačují tím, že pracují na základě zálohy placené klientem předem, a kteří jsou odměněni bez ohledu na to, zdali se projekt podaří uzavřít, ze své analýzy zcela vylučují. Toto analytické rozdělení však zásadně zpochybňují ve chvíli, kdy ukazují, že i tzv. *contingency headhunters* nezdědka úspěšně usilují o placení záloh předem, což zásadně mění dynamiku vztahů mezi klientem a *headhunterem*, která je hlavním předmětem jejich bádání. Jejich sociologická analýza je bezesporu velmi užitečná, jde o první systematickou snahu komplexně popsat fenomén personálně poradenských společností zaměřených na přímé vyhledávání kandidátů. Díky jejich knize jsem však zároveň pochopil, že zvolený přístup má významná omezení, která může nezúčastněný sociolog jen těžko překonat, aniž by se dostal do role či alespoň dlouhodobé bezprostřední blízkosti samotného *headhuntera* a snížil tak riziko hrozby chybné interpretace.

Jejich závěrečná publikace odpovídá na tři základní otázky (Finlay, Coverdill, 2002), totiž; za prvé, jak *headhunteři* motivují a přesvědčují zaměstnavatele a kandidáty

k tomu, aby se vzájemně prodali; za druhé, co získávají zaměstnavatelé tím, že využívají *headhuntery*; a za třetí, jaká kritéria využívají *headhunteri* při výběru kandidátů. Odpověď na první otázku podle autorů tkví v rafinovaných strategiích *headhunterů* usilujících o kontrolu interakce mezi sebou a oběma stranami, a zprostředkovaně mezi kandidáty a klienty samotnými. Odpověď na druhou otázku spočívá v tom, že proces náboru je stejně tak procesem ekonomickým jako společenským. *Headhunter* je v tomto procesu pouze jedním z mnoha aktérů na šachovnici mocenských vztahů, které probíhají uvnitř a okolo organizace klienta. Velmi podnětná je pak odpověď na třetí otázku, která ukazuje, že při výběru kandidátů jsou určujícím činitelem nejenom různé pojmy v životopisech (tituly, kvalifikace, certifikace, apod.) a porovnání zadání pracovního místa s odpovídající charakteristikou kandidátů, ale i předpokládaná kompatibilita s firemní kulturou klienta a zejména osobou poptávajícího manažera či manažerů.

V devadesátých letech se sledování vrcholových manažerů nejvýznamnějších amerických společností věnoval dlouhodobě Rakesh Khurana (2000). Dílčí část jeho bádání se věnovala tomu, jak představenstva a dozorčí rady firem využívají spolupráce s *headhuntery* k vyhledávání vrcholových manažerů. Autor provedl asi 20 dlouhých rozhovorů s elitními americkými personálními poradci a strávil zhruba 50 hodin pobytu v *headhunterských* kancelářích. Khuranův přístup do terénu sdílí většinu omezení přístupu Williama Finlayho a Davida Coverdilla, přesahuje je však svou vazbou na klienty – jednalo se o dlouhodobý výzkum významně využívající zúčastněné pozorování, v jehož důsledku byl autor účastníkem mnoha klíčových jednání. Zvláštností výzkumu je orientace na specifickou oblast vrcholových pozic, kde panují poněkud odlišné okolnosti než v *headhuntingu*, který studovali Coverdill a Finlay nebo v prostředí, které jsem sledoval já. Khurana studoval okruh vrcholových manažerů největších amerických firem, kde se trh práce vyznačuje velmi omezenou nabídkou a poptávkou a značnými riziky prozrazení celé transakce (a mnohem většími dopady těchto rizik na zúčastněné firmy a manažery). Poptávající firma nejdříve vytváří představu o tom, koho vlastně hledá, a určí množinu možných uchazečů, *headhunter* pak hlavně sbírá informace, ověřuje reference, předkládá je klientovi a zajišťuje zpětnou vazbu mezi představou poptávajícího managementu a reálnými možnostmi trhu práce. Khurana přímo ukazuje, že se dny a týdny tráví tím, že ředitelé berou jméno po jménu,

konzultují je s personálním poradcem a přemýšlejí, jak jim jednotliví kandidáti zapadají do jejich plánů. Dalším momentem je mediace vyjednávání, kde je role *headhuntera* údajně nezastupitelná. Poptávající management má společenský a ekonomický zájem na tom, aby kandidátům neprozradil příliš mnoho informací o svých vlastních úmyslech a strukturách, kandidáti pak mají krom zájmu na důvěrnosti vyjednávání obdobný zájem neprozradit případná obchodní tajemství plynoucí z jejich vazby na stávající zaměstnavatele. *Headhunter* má zajistit, aby se obě strany vzájemně nemátly a jednání vedly s maximální vážností a bez postraních úmyslů. Poslední úlohou *headhuntera* je legitimizace celého procesu. Podle Khurany se využívání *headhunterů* považuje za všeobecně přijatelné právě proto, že mají odstup od společenských aspektů trhu a jejich práce se více pojí s pojmem volného trhu. Navíc je využívání *headhunterů* vnímáno jako využívání profesionálů, kteří plně respektují zájmy obou stran.

Khuranova analýza podle mého názoru naznačuje zajímavější otázky, než bádání Finlayho a Coverdilla, příliš je však nerozvádí, a co se týče metodologie a přístupu do terénu, sdílí značnou část jejich omezení.

Uvedeným přístupům je podobně jako v případě starších studií pracovního trhu společná inspirace novou sociologií Marka Granovettera (1995), která se snaží o analýzu sociálních sítí či sociálního kapitálu *headhuntera* a ostatních aktérů transakce. Jak jsem však již naznačoval, tyto přístupy poněkud opomíjejí roli ekonomizace, marketizace a technologií, díky čemuž jim unikají podstatné aspekty praxe *headhuntingu*. Ve své práci bych tedy rád šel poněkud jiným směrem a využil analytické nástroje a koncepce moderní ekonomické sociologie.

1.4. Společenskovědní inspirace a výzkumný rozvrh

V Marxově Kapitálu (1887) znamenala komodifikace posun od produkce určené pro přímou spotřebu výrobcem k produkci zboží určeného pro směnu. K původní užitné hodnotě zboží vycházející z fyzických vlastností věcí a vyjadřujících jejich užitečnost byla přidána sociálně konstruovaná hodnota směnná. Podle Marxe se tento proces nevztahoval jenom na produkty lidské činnosti, ale i na činnost samotnou a rovněž na toho, kdo ji vykonává. Došlo tím k přeměně práce ve směnitelnou, obchodovatelnou komoditu. Marxův pohled se v tomto smyslu částečně shoduje s pohledem *headhuntera*,

pro kterého má lidská práce jako obchodovatelná práce kandidáta výhradně směnnou hodnotu. Martinez (1976) ukázal, že personální zprostředkování je praktikou těžící z kapitalistického hospodářství a s kapitalistickým způsobem výroby, směny a spotřeby je historicky svázáno.

Vnímání ekonomie prošlo v moderní sociologii a antropologii vývojem, který významně poznamenal střet formalismu a substantivismu (Geertz, 1978). Oba směry se shodují v tom, že pro posuzování povahy ekonomické činnosti a její role ve společnosti je jediným akceptovatelným přístupem určení teoretických hypotéz a následné provedení příslušných pozorování, která slouží k jejich potvrzení či vyvrácení. Formalismus se vyznačuje ekonomizováním individuálního chování (proces ekonomizace začíná s ekonomičností chování racionálního jednotlivce a přechází do antropologie kulturních proměnných), zatímco substantivismus vidí ekonomii jako institucionalizovaný proces, kde zboží obíhá z ruky do ruky v rámci ekonomizující společnosti (proces ekonomizace je otevřen sociologii institucionálních rozdílů).

Ekonomové jako následovníci formalistické argumentace přejali ústřední myšlenku antropologického postoje, v jehož rámci se instituce a kultura jako koncept staly ústředními pojmy v různých směrech ekonomického výzkumu, třebaže ve zjednodušené a netematizované podobě. Jednotlivci mohou být schopni koordinace, pokud sdílejí soudy či kognitivní schopnost kalkulace. Institucionální uspořádání (konvence, kulturní hodnoty, zaběhnuté návyky) pak jedincům poskytují nástroje k této koordinaci. V jádru formalistického tvrzení je antropologický projekt, který definuje lidské bytí jako racionální maximalizaci. Antropologie se v důsledku ekonomické praxe stala ambicióznější, komplexnější, bohatší a angažovanější, a proto musí ekonom-antropolog uvažovat o podmínkách, za kterých může být člověk ve společnosti bez ohledu na svá individuální omezení ekonomizován. Ekonomové předpokládají, že lidé usilují o optimalizaci či o dosažení uspokojení a že jejich kalkulativní schopnosti jsou omezené, ekonomická praxe proto usiluje o design institucí a nástrojů, které by tyto schopnosti vylepšily. Michel Callon (Caloon, Calisken, 2010) tvrdí, že ekonomizace lidského chování přímo souvisí s podobou institucí a že instituce vytváří a zvyšují schopnosti, které v životě lidí existují jako potencialita.

Nová ekonomická sociologie se soustředila na pojem zakotvenosti (*embeddedness*). Podle Marka Granovettera (1995) je lidské hospodářství vpleteno do ekonomických a neekonomických institucí. Empirický výzkum se zabýval hlavně studiem institucí, sociálních sítí, mocenských vztahů a kognitivních struktur. Na Granovetterovu práci navázal mj. Ronald S. Burt (1992) se svou teorií strukturálních mezer (*structural holes*). V rámci společenské struktury tvořené sociálními sítěmi odpovídají strukturální mezery takovým místům či bodům, jež izolují aktéry bez vzájemného kontaktu. Burt ukázal, že strukturální mezery jsou spojeny s aktéry schopnými strategických kombinací a manipulací, z čehož pramení i konkrétní chování aktivních aktérů na skutečných trzích.

Analýza sociálních sítí tedy vysvětluje schopnost agentů kalkulovat v nejasných situacích jejich schopností spojovat se. *Homo clausus* ekonomické analýzy je nahrazen *homo apertus* analýzy sociálních sítí, kde podoba a uspořádání vztahů určují stupně a možnosti otevření a aktivity. Povaha této analýzy sociálních sítí je však nutně redukcionistická, což vede mnohé z jejích proponentů k využití modelu sociálního kapitálu, který při interpretaci svých poznatků ze studia *headhuntingu* využívají Rakesh Khurana (2000) i Finnlay s Coverdilem (1998; 1999; 2000; 2002). Taková koncepce však podle Michela Callona (1998) ubírá sílu analýze sítí, protože oddělení aktéra a sítě rozšiřuje mezeru mezi aktérem a sociální strukturou. Agent pak díky mobilizaci kapitálu, jehož forma a síla závisí na podobě sítě a na jeho pozici v rámci sítě, z této sítě přinejmenším částečně vypadá. Zbaven své vazby na síť, se kterou je spojen jen kvůli poskytovaným zdrojům, získává opět vlastní autonomii. Monismus analýzy sociálních sítí je tedy nahrazen tradičním dualismem aktérů a struktur. Důraz na sociální kapitál je proto trojským koněm substantivismu, neboť ruší původní identitu agenta a sítě a štěpí ji zavedením protikladu mezi činností a zdroji této činnosti. V citovaných *headhunterských* studiích (Finlay, Coverdill, 1998; 1999; 2000; 2002; Khurana, 2000) autoři vysvětlují *headhunterskou* praxi poukazem na schopnost *headhunterů* pohybovat se v sociálních sítích, případně spojovat a oddělovat různé aktéry, zapomínají však na to, co při této praxi skutečně probíhá. Callon (1998) proto tvrdí, že je potřeba opustit pojetí oddělující aktéra od sociální sítě i uvedené koncepce sociálního kapitálu. Východisko vidí ve studiu sociálního života věcí a praxi oceňování.

Headhunter jako koordinátor vzájemného zobchodování klientů a kandidátů

Při zpracovávání své etnografické práce jsem se inspiroval přístupem k trhu jako ke kultuře, který formuluje Mitchel Y. Abolafia v článku *Markets as cultures: an ethnographic approach* (Abolafia, 1998). Autor vychází z toho, že lidé ve vzájemném kontaktu jsou sociálně zakotveni v síti důležitých sociálních vztahů a současně kulturně zakotveni ve významném systému norem, pravidel a kognitivních scénářů. Abolafiův program vnímá trhy z lokální perspektivy a ukazuje, že každé tržní prostředí je v něčem jedinečné a vyjadřuje své vlastní sebepojetí, které pak usměrňuje chování jednotlivých účastníků trhu. Transakce na trhu nejsou jenom jednoduchou dvoustrannou směnou; jejich výsledek je ovlivněn reflexí sociálních, kulturních i ekonomických sil. Tyto síly určují, kdo s kým může jednat, jak budou koordinovány nabídky nakupujících a prodávajících, kde a kdy se uskuteční transakce, jak jsou definovány komodity a mnoho jiných podmínek transakce, které dohromady ovlivňují nakupující a prodávající. Etnografický popis proto může objevovat, jak účastníci trhu utvářejí proces rozhodování a individuální i sociální způsoby stanovování ceny na trhu. Výhodou tohoto přístupu je, že umožňuje překonat atomizovaný pohled na trh sestávající se z mas jednotlivců podnikajících individualizované tržní transakce, a umožňuje tedy objevovat konsekvence opakovaných transakcí, mj. konstrukci institucionalizovaných vztahů a významových systémů.

Ve své práci chci proto ukázat, že kalkulující aktéři popisovaní abstraktní ekonomii jsou v konkrétní realitě Istivými účastníky využívajícími soubor strategií, jež jsou na trhu kulturně dostupné. Tyto strategie jsou jejich uživateli využívány k úspěšné performanci rolí – účastníci trhu jich pak využívají k tomu, aby omezili nejistotu a rizika ve svém prostředí a maximalizovali schopnost přežití. V rámci svého výzkumu jsem proto usiloval o popis a kritickou interpretaci těchto sítí konstitutivních sociálních vztahů a významových struktur utkaných z pravidel, norem a předepsaných rolí; pokusil jsem se popsat sociální, kulturní a ekonomické síly, které tvoří kontext *headhunterských* praktik. Dále jsem se pokoušel tlumočit specifické pojetí racionality *headhunterské* praxe i to, jak tato racionalita odráží a současně ovlivňuje proces směny. V neposlední řadě jsem se ve svém studiu soustředil na příslušné strategie využívané personálně poradenskou organizací a na identitu této organizace a jednotlivých *headhunterů*.

Headhunteri jsou aktéry participujícími na poněkud netradičním druhu obchodního vztahu – trh práce je specifický tím, že zboží (kandidáti) má svou vlastní vůli a do obchodního vyjednávání vstupuje se specifickými zájmy, preferencemi a motivacemi. Kandidáti a klienti zastávají zrcadlově obrácené role – zaměstnavatelé jsou nejenom kupci poptávající zaměstnance, ale též prodejci nabízející pracovní příležitost potenciálním zaměstnancům; kandidáti jsou nejen prodejci vlastní pracovní síly, ale též kupci pracovních příležitostí. Úkolem *headhuntera* je zajistit, aby tento dvojitý obchod proběhl a byl uzavřen tím, že si klient vybere jednoho kandidáta jako svého zaměstnance, a tento kandidát přijme příslušného klienta jako svého zaměstnavatele. *Headhunter* musí zajistit, aby obě strany přijaly své zdvojené role nakupujícího a prodávajícího, a aby se vzájemně přesvědčily a přiměly k obchodní dohodě. V textu se pokusím ukázat, že za účelem dosažení úspěchu a zisku vyvinuli *headhunteri* řadu technik a technologií, které jim umožňují dovedně vyjednávat a manipulovat jak s klienty, tak s kandidáty.

Zvládání klientů – sociologie třetího elementu a *structural holes*

Podle akademické literatury popisující *headhunting* z pozic personálního řízení souvisí jeho vznik a rozvoj s tendencí přesouvat některé činnosti firmy na externí dodavatele, obvykle za účelem snižování nákladů a zvyšování efektivity – využití zprostředkovatelů působících na trhu práce je tedy příkladem tzv. *outsourcingu*. Výše citovaná studie (Bull, Ornati, Tadeschi, 1987) však ukázala, že *headhunting* nelze vysvětlit pouze na základě aplikace analýzy transakčních nákladů či jakékoli jiné čistě ekonometrické analýzy. Vyhledávání a získávání zaměstnanců ve své práci chápou především sociální proces, jehož úspěšnost závisí na navázání důvěry, udržování vztahů a eliminaci veškerých postraních úmyslů, které by důvěru nabouraly. Výhodou využití *headhunterů* je nejen to, že dokážou rychle identifikovat vhodné kandidáty, ale také jejich znalost toho, co ze zaměstnanců dělá kandidáty, co může vést k zájmu kandidátů o pracovní příležitost a především co může kandidáta přesvědčit ke změně zaměstnavatele.

Hlavním zájmem každého *headhuntera* je vytvářet vztahy klientů s kandidáty – spojují ty, kteří by jinak zůstali oddělení. Sociologii tří elementů se jako první věnoval Georg Simmel (1976) a pro aktéra profitujícího ze spojení dvou stran vytvořil pojem *tertius*

gaudens. Ronald Burt (1992) na něj později navázal se svým pojmem strukturálních mezer (*structural holes*), které se nacházejí v sociální struktuře mezi nedostatečně propojenými aktéry. Strukturální mezery představují podnikatelskou příležitost pro třetí stranu, která může profitovat ze spojení ostatních stran tím, že tuto mezeru sama zaplní. *Headhunteři* tedy zaplňují tyto strukturální mezery, protože jim znalost trhu práce umožňuje spojovat zaměstnance s kandidáty a vytvářet vazby, které by bez jejich účasti nenastaly.

Headhunteři jsou však čas od času využíváni i v takových případech, kdy klient přesně zná identitu kandidáta, kterého chce získat. Zde mají *headhunteři* na starosti usměrňování vyjednávání aktérů, kteří by pravděpodobně jinak vzájemně nevyjednávali (například pokud je aktéry vedení firmy na straně jedné a zaměstnanci konkurenční společnosti na straně druhé). *Headhunter* zajišťuje, aby proces náboru probíhal ke spokojenosti obou stran, a snaží se moderovat proces spojování klienta s kandidátem tak, aby měly obě strany pocit, že k sobě přistupují s maximální mírou respektu, vážnosti a zájmu (obě strany jsou v takových případech vysoce citlivé na jakékoli náznaky kritiky či ztráty důvěry).

Dalším typem vztahu, který *headhunteři* řeší, je vztah mezi firmou, jejíhož zaměstnance doporučili svému klientovi, a samotnou firmou klienta. *Headhunterovou* úlohou je převzít odpovědnost za to, že je kandidát získán ze společnosti, která je obvykle klientovým obchodním partnerem či konkurentem. *Headhunteři* jsou zde využíváni k tomu, aby se jejich prostřednictvím předcházelo přímému konfliktu společností a válkám o zaměstnance – vždy lze totiž zodpovědnost za odchod zaměstnanců ke konkurenci svést na *headhuntera*.

Ve své práci se tedy pokusím popsat a se Simmelovým (1976) a Burtovým (1992) přístupem konfrontovat situace, do kterých se sledovaní *headhunteři* dostávali, i to, jak se s nimi vyrovnávali. Zároveň ukážu omezení těchto přístupů.

Headhunting totiž nelze vysvětlit jen jako výsledek činnosti obratných vyjednávačů využívajících a vytvářejících spojení různých stran v sociálních sítích. V textu ukážu, že *headhunter* je jako třetí strana postradatelný a že v praxi neexistují jednoznačné argumenty, proč by ho firmy a kandidáti měly potřebovat ke vzájemné domluvě. Ukážu, že *headhunter* potřebuje ke svému úspěchu nejenom schopnost manipulovat s klienty a kandidáty jako se sociálními elementy zastávajícími místa v sociální struktuře, ale i schopnost manipulovat samotný proces vytváření, usměrňování a prodávání kandidátů jako zboží, za jehož úspěšný prodej je odměněn. Proto jsem se rozhodl soustředit se na zboží, kterým jsou kandidáti a na to, jak s nimi *headhunter* zachází.

V rámci studia ekonomizace je nejdůležitější identifikovat a charakterizovat entity, které byly ekonomizovány. Callon a Caliskan (2009; 2010) uvádějí dlouhou řadu těchto entit a za nejdůležitější činitele v procesu ekonomizace považují ekonomické teorie, institucionální a technická uspořádání, která lidem vymezují prostor pro jednání a poznání, a konečně – což je z mého úhlu pohledu nejpodstatnější – oceňované věci, jejichž materialitu ovlivňují možné způsoby oceňování. Autoři přicházejí s pojmem marketizace a ukazují, že akademická literatura i obecné pojetí vnímá trhy jako instituce upřednostňující vytváření a produkci hodnot tím, že organizují soutěž mezi autonomními a nezávislými agenty. Tato konceptuální koherence vede k definici trhů jako společensko-technických uspořádání s následujícími charakteristikami (ibid.):

- trhy organizují pojetí, výrobu a oběh zboží, stejně jako dobrovolný transfer některých druhů vlastnických práv; tyto transfery zahrnují peněžní kompenzaci, která dokončuje proces přiřazení zboží k novému majiteli;
- trh je uspořádáním heterogenních složek, které distribuují pravidla a konvence, technické nástroje, metrologické systémy, logistické infrastruktury, texty, diskursy a narativy, technické a vědecké poznatky, kompetence a dovednosti vtělené do životů;
- trhy vytváří prostor pro smírování konfliktů protichůdných snah, kdy se agenti vzájemně konfrontují (zajímavé je, že autoři nepřijímají argumentaci klasické

ekonomie, která tento konflikt omezuje a řeší prostřednictvím cenových mechanismů).

Headhunting studuji právě z tohoto marketizujícího a ekonomizujícího pohledu a snažím se popsat, analyzovat a interpretovat průběh konstituce a dynamiku tržního sociálně-technického uspořádání, v jehož rámci probíhají *headhunterské* praktiky. Zabývám se více materialitou a úlohou technologií a obecně ne-lidských agentů v tomto procesu a v potaz беру i znalosti a dovednosti vyvinuté samotnými *headhuntery*, které významně utvářejí chápání a strukturování *headhunterských* praktik. Přijímám úhel pohledu personálního poradenství, kde je zbožím konkrétní člověk, kterého se *headhunter* snaží získat a prodat, respektive provádí výše vysvětlenou dvojitou obchodní operaci – nejdříve konkrétního osloveného kandidáta přesvědčuje, aby usiloval o dané pracovní místo, a následně přesvědčuje konkrétní firmu, aby koupila (tedy najala) právě daného kandidáta. Nutno dodat, že kandidáti do jednání s *headhuntery* vstupují se zjištěnými motivy a změna zaměstnání pro ně obvykle znamená zlepšení práce, společenského postavení a finanční zisk.

Michel Callon (1997) tvrdí, že trhy závisí na reprodukci jasného rozlišení mezi věcmi určenými k ocenění a aktéry, které mají schopnost tato ocenění provádět. Rozlišuje tedy entity vybavené schopností jednat, které je možno převést jako majetek, a entity, které je možno využít v operacích kalkulace a úsudku. Pokusím se ukázat, že v případě *headhuntingu* je to schopnost *headhuntera* jednat, která provádí kalkulativní operace a oceňuje jiné lidi jako zboží a která se snaží dosáhnout toho, aby stejně kalkulovali a operovali samotní kandidáti i klienti. Ve výsledku tak i schopnost samotného kandidáta jednat (*agency*) provádí kalkulaci sama sebe, respektive ji k tomu příslušný *headhunter* obvykle navádí. Proto se domnívám, že je příhodné využít pojem *agency* a prvky teorie aktérských sítí, která byla vyvinuta právě k analýze situací, kde není možné či žádoucí rozlišovat lidské a nelidské činitele.

1.5. Struktura textu

Následující text tvoří tři části a závěr. V první části popisuji svůj vstup do terénu a proměnu *headhunterské* branže v souvislosti s dopady světové hospodářské recese. Pokouším se také popsat, jak tuto situaci vnímali samotní *headhunterní*. Následně

vysvětlují, že mezi mediálním obrazem, který o sobě branže šíří a realitou je podstatný rozdíl. Nakonec popisují samotný *search*, který *headhunteři* považují za základ své práce a hlavní konkurenční výhodu, jehož povaha a legitimita může být dosti problematická. Tato část slouží jako uvedení do základních reálií *headhuntingu*.

Při vytváření struktury druhé části této práce jsem se po formální stránce inspiroval postupem Williama Finnlayho a Davida E. Coverdilla (2002) a konfrontoval jejich poznatky a přístup se svým. Tato část se týká vztahu mezi *headhuntery* a klienty. Pokouším se zde určit hlavní mocenské a ekonomické faktory vymezující pole *headhunterských* praktik a to, jak se s těmito faktory *headhunteři* vyrovnávají. Na problematice získávání a realizace zakázek a obtíží při získávání informací popisují vysokou míru jednostranné závislosti *headhunterů* na klientech, jejich svým způsobem marginální postavení a deprivaci. Následně líčím specifické pracovní postupy, které si *headhunteři* vytváří, aby této závislosti čelili. Také se pokouším ukázat, že klientské firmy využívají *headhuntery* jako dodavatele zaměstnanců cizích organizací a současně jako krytí před reakcí těchto zaměstnavatelů. Svá zjištění poté porovnám s poznatky autorů, kteří se zabývali problematikou *headhuntingu* přede mnou, a stejně jako oni tyto poznatky konfrontuji s výkladovým rámcem sociologie třetího elementu (Simmel, 1976) a teorie strukturálních mezer (Burt, 1992). V závěru se pokouším ukázat, proč je aplikace těchto teoretických východisek opírajících se o analýzu sociálního kapitálu oprávněná jen v omezené míře a sama o sobě fenomén *headhuntingu* nedokáže plně vysvětlit.

Ve třetí části popisují, jaká je úloha *headhunterů* v kvalifikaci pracovních míst a kandidátů a v komodifikaci specializovaných pracovníků na trhu práce. Ukazují, že *headhunteři* ke kandidátům přistupují od začátku do konce jako k jistému druhu zboží, které definují, nacházejí, připravují, nabízejí a nakonec prodávají klientům, kteří za ně jako za zboží platí. Také ukazují, že čím méně toho *headhunteři* o odborných vlastnostech hledaných kandidátů vědí, tím více na kandidáty naléhají, aby sami sebe vnímali jako obchodovatelnou komoditu. Zastavuji se i u skutečnosti, že obvykle není příliš důležité, aby *headhunter* dobře ovládal odbornou terminologii a rozuměl odborným diskusím mezi klienty a kandidáty (byť to výrazně zlepšuje jeho postavení vůči klientům i kandidátům), ale spíše aby dobře poznal osobnosti jednotlivých

kandidátů a zástupců klientských společností a byl tak schopen spojovat takové lidi, kteří jsou osobnostně kompatibilní. Tyto poznatky průběžně konfrontuji s výkladovým rámcem sociologického chápání komodifikace a marketizace navrženého Michele Callonem a Johnem Lawem (1998). Zároveň však ukazují, že kandidáti do jednání s personálním poradcem a klientem nevstupují jako pasivní komodita, ale jako aktivní aktér zpravidla úspěšně usilující o dlouhodobé zlepšení svého postavení.

V závěrečné části shrnu své poznatky a výsledky interpretace. Cílem celé práce je ukázat, že právě kombinace faktorů jasně omezených ekonomických a mocenských možností, schopnosti se v tomto prostředí obratně pohybovat a kompetence účinně připravovat a moderovat samotný proces prodeje a přechodu konkrétních lidí z jedné práce do druhé tvoří a umožňuje samotný *headhunting*.

2. *Headhunteři*

Vstup do terénu a návrat do společnosti *San Umberto Società di Consulenza* jsem zahájil v listopadu roku 2009, když jsem se obrátil na svého bývalého kolegu a majitele firmy *Capitana*. Poslal jsem mu dopis a připomněl mu naši poslední rozmluvu, kdy mně nabídl, že se mu v případě zájmu o návrat mohu koncem roku ozvat. V dopise jsem mu vysvětlil, že sociální antropologii už nepovažuji za své vysněné povolání a že se budu muset vrátit do práce – kvůli penězům, nutkání zase něco dělat a plánu napsat o *headhuntingu* sociologickou diplomovou práci. *Capitano* mi za pár dní poslal následující zprávu:

(...) tvuj e-mail mail me trochu překvapil, protože jsem čekal, že se tvoje kariéra bude ubírat poněkud alternativnějším směrem než je syrový business San Umberta (headhuntingu obecně, i když je pravda, že v rámci něho jsme asi poměrně alternativní firma). Situace na trhu je velmi špatná a platí to obecně napříč branží. V létě z důvodu chybejících projektu odesli postupně Pedrolino, Colombina a Arlecchino a zůstal jsme tak s Brighellou a Dottorem Balanzonem (a Isabellou na materské). Situace je nyní stále špatná, ale stabilizována. My krizi určitě přežijeme, byť je otázkou, v jaké podobě a zda-li potom nebudu mluvit v první osobě. (...) Jsem rád, že ses ozval, zavolej mi na začátku příštího roku, až budeš mít hotovou větsinu studijních povinností, podle situace se bud domluvíme či nikoliv. Tradiční portfolio klientů je stále poměrně silné a až se situace na trhu ozví, jistě si na nás vzpomenou (...)

V odpovědi tedy šlo nejen o příslib vstupu do terénu, ale mohl jsem také od samotného začátku vystupovat jako člověk píšící diplomovou práci a nemusel jsem tedy vést skrytý výzkum, což by se mi v případě *headhunterských* firem, kde jsem neměl vybudovaný osobní vazby, určitě tak lehce nepodařilo. Vstup do terénu mi byl umožněn především jako člověku, s nímž měli lidé ve zkoumaném prostředí své zkušenosti – přistupovali ke mně jako ke staronovému kolegovi, který od nich sice odešel, aby se věnoval něčemu značně odlišnému (bylo mi dáváno najevo, že je pro ně zcela nepochopitelné proč úspěšný *headhunter* odchází, aby se věnoval studiu a vědě), ale který se mezi ně nakonec vrátil. *Capitano* vyjadřoval své přesvědčení o schopnostech lidí v *San Umbertu* a velice si zakládal na *syrovém byznysu* své firmy, což vnímal jako schopnost v přímé

tržní konkurenci předčít jakoukoli konkurenční *headhunterskou* společností. Většina ostatních personálně poradenských organizací naopak klade důraz na svou prezentaci směrem navenek a udržování firemní kultury a budování pocitu výjimečnosti směrem dovnitř. V *San Umberto* byly proto důležité výhradně dlouhodobé výsledky a práce věnovaná pouze *headhuntingu*, a snad i díky tomu nebylo složité vyjednat povolení k výzkumu, protože na tom z pohledu ředitele firmy pramálo záleželo – důležité bylo především, abych uspokojil požadavky klientů a vydělal peníze.

Na konci listopadu 2009 se mi *Capitano* ozval s prvním zadáním – svým způsobem to byla zkouška, zdali práci zvládnou. Měl jsem za úkol najít mladšího právníka pro bratislavskou pobočku *StucciloNonEdibilli Farmacia Aziendale*, což byl projekt finančně nepříliš zajímavý, obnášející schůzky s mladými právníky bez hlubších profesních zkušeností ve vzdáleném městě. Do společnosti jsem definitivně nastoupil 26. ledna 2010, den po mých státních závěrečných zkouškách.

2.1. Headhunting v časech krize

Během roku, kdy jsem byl mimo firmu, se situace dosti změnila – z původního jedenáctičlenného týmu (ředitele, čtyř konzultantů, pěti *researcherů* a sekretářky) zůstali čtyři nejzkušenější lidé. V kancelářích bylo nezvyklé ticho, dříve trvale udržovaná recepce zela prázdnotou, velká tabule označující probíhající projekty, kterou bylo dříve nutné během roku čtyřikrát či pětkrát přepisovat, ukazovala projekty za celý uplynulý rok. *San Umberto Società di Consulenza* se vzdala poloviny svých pronajímaných prostor, takže zůstala jen jedna společná kancelář a dvě konferenční místnosti, skončilo předplatné třech druhů novin, uklízečka chodila pouze dvakrát týdně a evidentně zanedbané začaly být i podstatnější aspekty *headhunterské* práce – s ubývajícím počtem konzultantů a *researcherů* přestal být kladen důraz na dříve tak pedantně vyžadovanou práci s firemní databází, skončila každodenní inovace probíhajících projektů na internetových stránkách firmy.

Kolegům se začátkem roku 2010 příliš dobře nedařilo. Zatímco *Capitano* využíval svoje vazby na několik klientů, kteří mu v té době věnovali určité množství zakázek, další konzultanti *Brighella* a *Dottore Balanzone* zažívali složité období. *Brighella* měl kontakty v oblasti průmyslových firem, které byly recesí zasaženy nejvýrazněji, *Dottore*

Balanzone se práci věnoval jen v omezené míře a za celý uplynulý rok se mu podařilo úspěšně uzavřít jen několik zakázek. Počet aktivních klientů tedy poklesl z více než dvou desítek firem na několik klíčových společností, přičemž se již nejednalo o firmy z různorodých odvětví, ale zejména o farmaceutické společnosti.

Do práce jsem tedy nastupoval v poměrně specifické situaci, do které se firma ani *headhunting* nikdy předtím nedostali. Pražská pobočka *San Umberto* vznikla v roce 1993 a po celá devadesátá léta zažívala trvalý rozvoj. Po odchodu britského majitele *San Umberto* sice následoval rozpad mezinárodní skupiny a její rozdělení na několik nových vlastníků, což se v Praze projevilo odtržením několika konzultantů a odchodem jejich týmů, rozvoj společnosti však pokračoval a mezi roky 2002 a 2008 firma zažila svůj největší vzestup. Rok 2009 byl tedy prvním rokem krize v historii firmy. *Capitano* mluvil o více než padesátiprocentním poklesu příjmů a s ironií v hlase komentoval krachování konkurenčních personálních agentur a *headhunterských* společností, jiní personální poradci hovořili o *zmrazení trhů*, *nervozitě na straně manažerů i zaměstnavatelů* a *očekávání toho, co se bude dít*, a se sebekritickou ironií poznamenávali, že *krize snižuje jejich nenasytnost* (HN, 2009). Soudobé novinové články ukazují, že v letech 2008 – 2010 došlo k odchodu několika mezinárodně působících *headhunterských* organizací z ČR a ke vzniku menších *headhunterských* firem, trefně nazvaných firmami jednoho muže (Novotný, 2010):

(...) Tito „odpadlíci“ mají mnoho společného – je jim přes čtyřicet, mají zkušenosti ze zahraničních firem z oboru i mimo něj, dobré kontakty na tuzemské firmy a nové vlastní firmy s cizojazyčným názvem. Jako svou výhodu prezentují dobrou znalost místního prostředí a větší nezávislost v cenové politice, vymezují se vůči svým exzaměstnavatelům (...), u kterých kritizují fakt, že klienti nemají chuť platit přemrštěné poplatky, ze kterých se pak platí honosné kanceláře (...), a že minulý rok byl tvrdý pro všechny headhuntery, ale ti menší a flexibilnější většinou přežijí.

Tato flexibilita šla tak daleko, že například bývalý ředitel pražské pobočky světového premianta v oboru *headhuntingu* Daniel Hron podle novinářů (ibid.):

(...) nyní pracuje a loví pod hlavičkou své rodinné firmy Mid Europe Management Consulting a sám říká: „Mám kancelář doma, zatím mi to stačí

– *minimální náklady, pár věrných klientů a dobré známosti a flexibilní přístup*“. (...)

San Umberto Società di Consulenza tedy stejně jako většina ostatních personálních společností reagovala na dopady hospodářské krize dvěma základními způsoby – jednak omezila náklady, propustila část zaměstnanců a s jejich zbytkem nadále spolupracovala na bázi obchodního partnerství, jednak prohloubila svou spolupráci s několika málo významnými klientskými firmami, které se snažila udržet, a současně přestala věnovat energii do rozšiřování klientských portfolií. V diskusích mezi *headhuntery* však bylo jasně patrné, že si uvědomovali zranitelnost svého povolání (výstižně vyjádřené konstatováním *jsme první na ráně*) a proto tolik vyzdvihovali svou schopnost přizpůsobit se a přežít krizi, což byl v rétorice personálních poradců zcela nový prvek. Za tímto fetišem flexibility jsem však vnímal spíše strach a obavy z nejisté budoucnosti, neboť po celý rok 2010 nebylo příliš jasné, zdali naše firma i praxe *headhuntingu* jako taková přežije (což pro mne znamenalo, že můžu přijít nejen o výzkumný terén, ale i o zdroj obživy).

2.2. Projekty

Obraz *headhuntingu* v médiích, odborné literatuře a výroci samotných personálních poradců je poněkud rozporuplný. Akademické příručky o praxi *headhuntingu* prakticky nic neříkají, jsou však plné romanticky znějících výrazů jako agent, lovec hlav či špičkových profesionálů, hovoří o shromažďování informací apod. (Armstrong, 2007). Publikační činnost samotných *headhunterů* pak umocňuje dojem záhadné a tajemstvím opředené činnosti, svět *headhuntingu* je připodobňován k jakési tajemné lovecké společnosti, která však hraje důležitou úlohu ve světě moderního podnikání (Švedová, 2009):

Na trhu práce dnes působí týmy profesionálních konzultantů nabízející služby executive search (neboli headhunting). Metodou 'přímého' oslovení tito lovci vyhledávají profesionály na pozice pro vyšší a top management podle přesně definovaných potřeb klienta. Namísto maskovaných obličejů a těl nosí slušivé kostýmy a obleky, namísto kopí používají internet a skrytá čísla mobilních telefonů, ostrý sluch a čich nahradily informační databáze a cvičené psy vyškolení researcheři. Jejich 'kořisti' se stávají úspěšní manažeři, kteří po jejich zásahu nejsou nešťastní, zranění ani spoutaní, ale mohou se svobodně rozhodnout o svém dalším kariérovém rozletu a těšit se na novou profesní

příležitost. (...) Novodobý lov má v manažerských vodách stále něco společného s dávným lovem. Je to stále lov, kdy lovec musí velmi přesně zaměřovat a lovený objekt často chytře kličkuje (...)

Novináři i publikující *headhunteři* popisují personální poradenství buďto prostřednictvím romantického diskursu a hovoří o blíže neurčeném *headhunterském* instinktu, nebo odkazují na nespecifikované vědecké metody a systematický přístup, případně kombinují oba způsoby, jako například *headhunterka* a bývalá socioložka Hana Navarová, která svou práci popisuje jako (Navarová, 2003).

(...) dlouhodobý proces, trvající i několik měsíců. Jedná se o velmi kreativní práci, často připomínající až řešení detektivní zápletky (...) To samozřejmě vyžaduje nejen značnou schopnost komunikace, ale i velkou dávku diplomacie a empatie, ale také čas. Právě toto know-how si poradenské společnosti ochraňují, a to také klientovi účtují jako první část svého honoráře. (...)

Dalším způsobem vyjadřování *headhunterské* výjimečnosti a odborných kvalit je zdůrazňování využívání různých, prestižními společnostmi certifikovaných, metod ověřování manažerských kompetencí a jiných technologií výběru kandidátů (například Punch, 2010). Pozoruhodné je, že nikdo z těchto publikujících *headhunterů* už dále nevysvětluje, o jaké metody se jedná, v čem spočívají jejich kvality či proč je vlastně zmiňuje. Když jsem se na začátku svého působení v oboru zeptal svého kolegy na to, co znamená *San Umberto Competency-Based Interview*, kterým se firma honosila ve svých propagačních materiálech, kolega odpověděl, že je to vlastně jen taková pěkná větička, se kterou si nemám moc lámat hlavu. Z diskursu je tedy čitelné, že *headhunteři* svou práci popisují buďto jako vysoce expertní činnost založenou na nejmodernějších technologiích výběru a vyhledávání špičkových pracovníků, nebo na utajeném *know-how*, detektivní licenci, tajemství úspěšného lovu či loveckém instinktu.

Pokusím se konfrontovat tento mediální obraz, který o sobě praxe *headhuntingu* vytváří, s tím, jak vypadala realita v *San Umberto Società di Consulenza*. V průběhu roku 2011 jsem byl svědkem jedinečné situace, kdy *Capitano* při tvorbě dokumentace k výběrovému řízení sepsal modelový příklad *headhunterské* práce (určitou vypovídací hodnotu má skutečnost, že v průběhu sepisování dokumentu si *Capitano* opakovaně stěžoval na to, že musí pro byrokraticky řízenou organizaci vytvářet popis pracovních

postupů namísto toho, aby dělal svůj *byznys*, kde jsou vidět jasné výsledky). Výsledný dokument ukazoval (na rozdíl od ostatních firemních propagačních materiálů obsahujících spíše heslovitá vyjádření o metodách vyhledávání, výběru a výsledcích) komplexní projekt vyhledávání a výběru kandidátů s jasnou strukturou. *Capitano* zde formuloval ideální průběh šestitýdenního projektu, který měl mít iniciační, přípravnou, výkonnou a adaptační fázi (viz příloha).

V první fázi šlo o to zjistit, proč klient hledá nového zaměstnance, co pro jeho nalezení již učinil, jakou práci bude daný člověk zastávat a jaké ohodnocení dokáže firma kandidátům nabídnout. V přípravné fázi následovalo určení firem, ve kterých bude probíhat hledání potenciálních kandidátů a ve výkonné fázi pak samotná identifikace držitelů pracovních pozic a zjištění maximálního množství informací pro posouzení jejich vhodnosti. Následně měli být kandidáti osloveni, měly být získány jejich životopisy a proveden osobní pohovor. *Headhunter* pak provedl jejich hodnocení, seřazení a představení klientovi. Adaptační fáze pak měla být uskutečňována v podobě občasného kontaktu s umístěným kandidátem. Proces byl tedy jasně strukturovaný, každá jeho fáze měla svůj obsah a bylo jasné, co *headhunter* s daným zbožím – tedy kandidáty – dělá.

Tento obrázek odpovídá ideální představě projektanta či publikujícího *headhuntera*, v praxi však bylo prakticky nemožné jednotlivé fáze oddělit a určit. Projekty obvykle neprobíhají lineárně podle jednotlivých ideálních sekvencí a projekt se často vrací na začátek. Na samém počátku projektu by měl *headhunter* zjistit všechny potřebné informace o hledané pracovní pozici i o zaměstnavateli. Klienti však často nebyli schopni či ochotni tyto informace poskytovat, a proto byl *headhunter* odsouzen k neinformovanému postavení a snažil se získávat potřebné informace v průběhu projektu prostřednictvím takzvaných zpětných vazeb. V praxi šlo o to komunikovat s kandidáty a klienty a zjistit, jaký mají dojem ze schůzky se zástupcem klienta či jaký má poptávající manažer dojem ze setkání s doporučenými kandidáty. Z těchto reakcí jsem dokázal pochopit, nejen jaký styl oblékání udělá na poptávajícího manažera dobrý dojem, ale i jak by měl hovořit odpovídající podřízený, jakou očekává klient odbornost, jaké má příslušný nadřízený očekávání ohledně plnění obchodních plánů, vedení lidí, atd. Jedině tak jsem byl v mnohých případech schopen pochopit, koho vlastně pro

klienta hledám, jaké charakteristiky by měl kandidát splňovat, v čem by se měl orientovat, jak by měl působit po osobnostní stránce apod. Pravidelně jsem se jako *headhunter* dostával do pozice, kdy mi samotní oslovení kandidáti vysvětlovali specifika práce, kterou jim nabízím.

Například v průběhu rozhovoru s libereckým ředitelem pobočky menší farmaceutické společnosti, kterému jsem nabízel pozici privátního lékárníka ve *Farmacia di Rialto*, jsem zjistil, že se tento člověk již před týdnem setkal s ředitelem privátního lékárnictví *Farmacia di Rialto*, a řekl mi zcela nové informace (například o tom, že hledaný privátní lékárník bude mít na starosti nejen Liberecko, ale i Ústecko, kolik klientů bude muset získat, jakou bude mít vazbu na pobočku institucionálního lékárnictví, atd.). V tom okamžiku bylo nutné vrátit se na začátek a znovu přesně definovat okruh firem a pracovních pozic, následně jejich držitele oslovit, zamítnout některé již oslovené kandidáty, atd.

Další častou nesnází byla doba trvání projektů, které obvykle probíhaly několik měsíců. Navíc se často už jednou uzavřené projekty znovu otevíraly a bylo potřeba se k nim vracet. Lapidárně to vystihl *Brighella*, když vyjadřoval svou frustraci nad jednou ze svých zakázek:

Brighella: (...) doba mezi zasíváním a sklizením, je vobčas až k posrání dlouhá. Dostaneš zadání, hledáš jako debil, pak se ti zadání změní, zase hledáš, najdeš, vyberou si kandidáta a ten člověk třeba má zájem, tak dá výpověď, pak dva měsíce čekáš, než nastoupí, pak vystaviš fakturu, a některý z nich maj splatnost devadesát dní, ten člověk tam třeba nevydrží, takže zase jako kretén hledáš (...)

Úmornost procesu hledání je v extrémní podobě vidět na příkladu projektu vyhledávání mladšího právníka pro společnost *StucciloNonEdibilli Farmacia Aziendale*, což byl můj první projekt při návratu do terénu. Začal v listopadu 2009, kdy jsme od klienta dostali zadání najít kandidáta přesně vymezené kvality za přesně vymezený plat. Za 19 měsíců trvání tohoto projektu jsem na tuto pozici umístil celkem tři kandidáty, přičemž všichni tři dali výpověď nebo byli ze zaměstnání propuštěni; a ještě ve chvíli kdy dokončuji tuto práci, tedy v červnu 2011, nebyl projekt definitivně uzavřen a naše *headhunterská* firma za svou práci nezískala žádné peníze. V průběhu této zakázky se dvakrát změnila

představa našeho klienta o optimálním kandidátovi, stejně jako očekávané finanční ohodnocení. Byť je situace, kdy k zaplacení *headhunterovy* práce dojde po více než jednom roce, méně častá, není zcela ojedinělá.

Opačný extrém představovaly případy, kdy úspěšný projekt proběhl během několika dní či s minimálním úsilím samotného *headhuntera* – příkladem je *Brighellův* projekt hledání vedoucího podpory informačních technologií, který v průběhu jednoho týdne zahájil vyhledávání a uzavřel projekt umístěním kandidáta. Důvodem rychlého úspěchu bylo, že *Brighella* znal dobře pracovníci, za kterou jsme hledali náhradu (v minulosti ji totiž sám umístil), znal i samotnou firmu, ale především mu pomohla jeho orientace na trhu práce v oblasti informačních technologií a schopnost rychle představit kvalitní a motivované kandidáty, ze kterých si nakonec klient vybral.

Právě tyto bleskové a někdy i náhodou úspěšně uzavřené projekty, na které nebylo potřeba vynaložit příliš velké množství úsilí, byly mými kolegy v *San Umberto Società di Consulenza* oceňovány nejvíce. Například *Capitano* považoval za největší úspěch roku 2010 projekt umístění vysoce postaveného manažera farmaceutické společnosti, na kterém on osobně provedl minimální množství práce a který pro něj znamenal rekordně vysoký jednorázový příjem. Mne samotnému přinesl v roce 2010 nejvíce peněz a uznání důsledek více méně náhodného setkání s kandidátem, který se nakonec stal ředitelem pobočky institucionálního lékárnictví *Farmacia di Rialto* v Karlových Varech. Na tomto projektu strávili moji kolegové stovky hodin práce, zatímco já se náhodně sešel a hodinu hovořil s jediným člověkem, hodinu jsem připravoval jeho odborný profil a hodinu strávil na telefonu koordinací vyjednávání. Mně osobně toto úsilí přineslo finanční odměnu rovnající se třetině mého ročního příjmu v daném roce a pocit miláčka štěstěny, naší firmě příjem i uznání ze strany klienta, kterému jsme pomohli vyřešit dlouhodobý problém.

2.3. Search

Cílem *headhunterovy* práce je tedy zajistit, aby kandidáti a klienti vešli do vzájemného kontaktu, který povede k vytvoření vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Proto musí získat přístup k informacím o kandidátech, klientech a pracovních místech a s těmito informacemi následně zacházet tak, aby se cílené propojení podařilo. Základním

stavebním prvkem *headhunterovy* práce jsou tedy informace o aktérech na trhu pracovních příležitostí. Dobrý personální poradce se vyznačuje tím, že má informace o tom, kdo je na trhu práce, v jaké je právě situaci a za jakých podmínek je ochoten měnit zaměstnavatele. Proto je získávání informací o držitelích pracovních pozic na pracovním trhu, tzv. *search*, základem *headhunterské* práce, a dobrý personální poradce jej musí bezpodmínečně dobře zvládat. V praxi vypadal *search* například tak, že jsme já i moji kolegové volali do firem na recepci či sekretářkám a obvykle pod smyšlenou identitou se snažili získat pokud možno přímé kontakty na vhodné kandidáty, které jsme následně oslovovali s konkrétními nabídkami.

V *San Umberto Società di Consulenza* měli před hospodářskou recesí na starosti *search* jednotliví *researcheři*, obvykle studenti vysokých škol pracující jako brigádníci. V roce 2010 jsme v souvislosti s větším množstvím agendy právě takového *researchera* hledali. Už samotný inzerát, jehož prostřednictvím jsme se snažili nového kolegu najít, upozorňoval na to, že úspěšné získávání podkladových informací rovněž vyžaduje vysoký stupeň samostatnosti, kreativity a schopnost rychle a pružně reagovat na vzniklou situaci. Při následných pohovorech jsem sledoval, že se mnoha lidem příliš nelíbilo, že pojmy kreativity a schopnosti pružně reagovat v sobě zahrnují přijímání falešných identit. *Capitano* byl v této záležitosti velmi otevřený:

Capitano: (při pohovoru) Nevadí Vám uvádět informace, které nemusí být vždy pravdivé? (...) víte, ono nejde o to lhát konkrétním lidem, těm kandidátům, které oslovujeme, ale musíme používat falešnou identitu – a každý z nás má několik falešných identit – takže si vymýšlíme kvůli tomu, abysme se k nim vůbec mohli dostat a získali kontakty. (...) No, a když už je potom oslovíme, tak se představíme jako headhunter ze San Umberto, řekneme, proč voláme, odkud voláme, že jde o konkurenční nabídku, vysvětlíme pro koho pracujeme, jde jako o to představit jim to a podle toho, jestli mají zájem nebo ne, s nima potom jako dál jednáme (...) Jako je jasné, že to asi není nikomu příjemný, ale tahle práce není rozhodně pro člověka, který by s tím měl nějaký zásadní problém, jako že ještě po týdnů bude mít problém zvednout sluchátko (...)

Většina rozhovorů s kandidáty probíhala v tomto duchu a já sám jsem si teprve při zápisu a reflexi těchto pohovorů a hlubších úvahách o své práci začal uvědomovat

některé pochybné aspekty svého vlastního povolání. V polovině srpna 2010 jsem o své práci a výzkumu hovořil se svou partnerkou a vysvětloval jsem jí, jak pomocí různých triků a lstí získáváme kontakty na lidi, se kterými potom vedeme jednání o alternativních pracovních nabídkách. Má partnerka však tuto praxi nepovažovala za správnou a po delším uvažování jsem si do svého terénního deníku zapsal poněkud sebekritickou úvahu o tom, že poskytování nepravdivých či nepřesných informací je *headhunterovým* denodenním chlebem. V konfrontaci s potenciálními *headhuntery* a v diskusi s lidmi nacházejícími se mimo obor jsem si tedy uvědomil, že se má práce vyznačuje nemalou mírou sdělování zkreslených informací. Étos firmy *San Umberto* na tyto pocity, jež se obvykle zmocňovaly každého začínajícího *headhuntera*, reagoval tak, že zdůrazňoval důležitost umístění kandidáta (a jeho následné zpoplatnění) a dlouhodobou spokojenost klientů (která vedla k poptávání nových pozic) jako hlavní kritérium kvality personálního poradenství, zatímco vše ostatní považoval za nepříliš důležitou agendu.

Capitano, *Brighella* a ostatní kolegové se vždy jasně vyjadřovali o tom, že *search* je základem naší práce a že se od něho odvozují veškeré další kroky. Dost o tom vypovídá skutečnost, že *Brighella*, *Capitano* a konec konců i já sám jsme v *headhuntingu* začínali jako od hodiny placení brigádníci a *researcheři*. Konzultanti byli naopak placeni na základě provizí z úspěšně uzavřených zakázek, což ve výsledku znamenalo velký nepoměr ve finančních příjmech. Je příznačné, že v dřívějších dobách, když byla firma ještě početnější, se problematická práce spočívající v *searchi* ponechávala na špatně placených *researcherech*, z čehož těžili především dobře ohodnocení konzultanti. Toto uspořádání je v *headhunterských* firmách standardní, a to nejen v českém prostředí. *Capitano* se nám totiž před mnoha lety svěřoval se svými dojmy popisujícími prostorové uspořádání kanceláří partnerské *headhunterské* organizace ve Francii. Ve třípodlažní budově obýval nejprostornější a nejlépe zařízené vrchní patro generální ředitel firmy, zatímco v suterénu se u dlouhého stolu řízeného alžírským vedoucím tísnila řada *researcherů*. Platilo, že čím vyšší patro, tím méně samotného *searche* a tím lepší pracovní postavení a finanční ohodnocení.

Jak ukazuje zápis z deníku, mé vlastní vnímání běžnosti této techniky vypovídá o tom, že si časem *headhunter* její nenormálnost či problematickou legitimitu přestane

uvědomovat, v čemž je podporován okolním prostředím. V *headhunterské* firmě se naopak vysoce cení schopnost balamutit člověka, od kterého získáváme kontakty na potenciální kandidáty. Tradičně bylo nejvíce oceňovaným kouskem, když *researcher* dokázal přimět ředitele oddělení k tomu, aby mu dal jména a telefony svých podřízených, které pak oslovoval s konkurenční pracovní nabídkou. V roce 2008 jsem ohromoval některé své kolegy tím, že jsem zavolal do firmy, nedůtklivým hlasem se představil jako státní úředník a požádal či přímo přikázal sekretářce na druhé straně, aby mi faxem poslala seznam zaměstnanců daného oddělení s funkcemi a s pracovním zařazením. Naopak *headhunter*, který v disciplíně *searche* selhával, ve firmě nikdy dlouho nevydržel, protože jeho kolegové neměli motivaci pracovat s někým, kdo není schopen vyhledávat kontakty. Platilo to však i pro matadory; například *Brighella* nejvíce zklamal *Capitanovo* očekávání v okamžiku, kdy již déle než půl roku pracoval na technicky orientované pozici hlavního konstruktéra firmy *Millium* a *Capitanovi* přišla od klienta zpráva, že už naše služby nejsou třeba, protože jim vhodného člověka dodala místní personální agentura. *Capitano* to komentoval slovy:

Capitano: (...) No, ale tohle prostě není možné, dělat na něčem, na obyčejném konstruktérovi půl roku, a pak se nechat trumfnout nějakou lokální personálkou, která si z databáze vytáhla nějakého konstruktéra. Tohle se v týhle branži prostě nesmí stávat.

O několik měsíců později firmu *Brighella* opustil. *Search* je tedy nedílnou, avšak svým způsobem diskutabilní součástí *headhunterské* práce, na což mají *headhunteři* tendenci zapomínat. Byl to především samotný výzkum, který mi ukázal problematičnost základní techniky získávání informací, na které *headhunting* stojí.

Problematickostí *searche* dokládá i skutečnost, že jsme byli v *San Umbertu* čas od času konfrontováni s kritikou ze strany společností, jejichž zaměstnance jsme se snažili přesvědčit k vyjednávání o konkurenčních pracovních nabídkách. Několikrát jsme byli neodůvodněně obviněni z porušování zákona o ochraně osobních údajů tím, že prý neoprávněně disponujeme informacemi osobního charakteru příslušných kandidátů. Tehdy jsem si uvědomil, že podstatným aspektem *headhunterské* práce je otázka dodržování těchto zákonů. Cílem *searche* je identifikovat potenciální kandidáty, kteří jsou pak následně osloveni – oslovení kandidátů následuje teprve poté, co jsou jejich

kontaktní údaje (jméno, telefonní číslo, pracovní zařazení) získány. Tedy souhlas kandidátů s tím, že si smí ponechat jejich údaje, může *headhunter* získat teprve poté, co tyto údaje získá. Na řešení tohoto neřešitelného problému proto *headhunter* rezignuje a věci se vůbec nezabývá, během oslovování se pak obvykle s kandidátem domluví na tom, že si na něj ponechá kontakt i do budoucna, aniž by od něj vyžadoval písemný souhlas vyžadovaný zákonem. *Capitano* pak tento zákonný problém vyřešil prostou registrací *San Umberta* u Úřadu pro ochranu osobních údajů.

Headhunteři tedy mohou držitele pracovních pozic vnímat nikoli jako soukromé osoby s nezadatelným právem na ochranu osobních údajů, ale jako své kandidáty, tedy určité objekty nacházející se na pracovním trhu, které se samy ze své vůle rozhodly na trhu působit, a proto musejí počítat s tím, že jsou cílem a předmětem zájmu *headhunterů*. Pro *headhuntera* se kandidát stává (obtížně) manipulovatelným objektem vybaveným určitými vlastnostmi, které je možné a účelné přesně popsat a definovat, jde o obchodovatelné zboží, databázovou položku. Ve třetí části tohoto textu ukážu, jak této kvalifikace *headhunter* využívá, nyní se však budu věnovat podobě spolupráce a mocenským vztahům mezi *headhuntery* a klienty.

3. *Headhunteři* a klienti

Headhunting je po materiální stránce poměrně atraktivním druhem práce. Samotná firma *San Umberto Società di Consulenza* opírající se o práci čtyř lidí měla v roce 2010 deklarované příjmy ve výši několika milionů korun českých. Já sám jsem za toto období obdržel odměnu ve výši přes 300.000 korun a pro rok 2011 očekávám násobek uvedené částky. V dobách rychlého růstu hospodářství prý někteří konzultanti vydělávali až několik milionů ročně. *Headhunterův* úspěch závisí na jeho schopnosti iniciovat, zajišťovat a moderovat kontakt mezi klientem a jedním z jeho kandidátů. To s sebou nese dvě obtíže – za prvé získat klienty a udržet si je v konkurenci s jinými *headhuntery* či alternativními způsoby získávání zaměstnanců, a za druhé získat a klientům dodat kvalitní kandidáty. V této kapitole bych se chtěl věnovat tomu, jak *headhunteři* zvládají první druh obtíží, na otázku práce s kandidáty se soustředím později.

Thomás Martinez (1976) i Finnlay s Coverdilem (2002) ve svých pracích prokázali, že se personálnímu poradenství může začít věnovat téměř každý. V oboru neexistují vážnější překážky pro vstup a může se mu věnovat kterákoli firma či jednotlivec, který má platnou licenci opravňující k provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti získávání zaměstnanců. Tuto licenci u nás vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí a podmínkou jejího získání je zaplacení relativně nízkého správního poplatku a prohlášení o odborné způsobilosti statutárního zástupce firmy, které se však v praxi téměř nekontroluje. Licencovaná firma či jednotlivec pak musí ministerstvu každý rok hlásit, kolik umístili kandidátů, případně kolik kandidátů svým klientům tzv. pronajímá. *Capitano* tyto statistiky považoval za zbytečné, byrokratické a přitom lehce falšovatelné. Snadnost a atraktivitu vstupu do oboru personálního poradenství ilustruje nárůst počtu personálních agentur. Mezi roky 2002 a 2009 vzrostl počet licencí udělených personálním agenturám z necelých 500 na téměř 2500, po dvou letech hospodářské krize se sice snížil, přesto zůstává Česká republika se svým poměrem 1800 agentur na 10 mil. obyvatel daleko před zeměmi typu USA s 6.000 agenturami, ale i srovnatelným Německem s 9.500, Slovenskem s 1.300 a Polskem s 2.000 agenturami (Šperkerová-Alföldi, Panczaková).

V personálním poradenství podobně jako v jiných vysoce konkurenčních oblastech nezáleží jenom na kvalitě vztahu mezi *headhunterem* a klientem a úrovni poskytovaných služeb, protože *headhunter* nemá možnost zabránit ostatním *headhunterům*, aby klientovi nabízeli atraktivnější kandidáty a připravovali jej o tak zisk. Ve firmě *San Umberto Società di Consulenza* jsme se průběžně dozvídali o poměrně častých pokusech konkurenčních *headhunterů* o převzetí našich klientů. Čas od času nám personální ředitelé a ředitelky dávali najevo, že ve vedení jejich firem existují tlaky na využívání konkurenčních poradenských firem, což jsme vnímali jako hrozbu a o to víc se snažili klientům vyhovět. Dokonce i v případě, že jsme měli slíbenou tzv. *exkluzivitu* (tedy garanci, že klient nebude využívat služby jiných *headhunterů*), nás mohl konkurenční *headhunter* bez větších překážek porazit. Příkladem je projekt vyhledávání kandidáta na vysoce postavenou a lukrativně ohodnocenou pozici ředitele alternativního distribučního kanálu *Farmacia di Rialto*. Můj kolega, který měl vyhledávání na starosti, vyjádřil frustraci ze svého neúspěchu následovně.

Capitano: Hele tak teď na mně udělal jeden kandidát pěknou boudu. Oslovil jsem ho 20. ledna a schůzka nebyla, protože o to neměl zájem. No ale hned potom pak tenhle člověk oslovil svého headhuntera, který ho doporučil do Rialta. Zítra jde podepsat nabídku – je to člověk za 150.000, ředitel alternativní distribuce. (...) No a teď to nějak řeším.

Pulcinella: Hele ale to je prokazatelný, ne, žeš ho oslovil ty, to bysme ho přece jen měli být schopný vyjednat jako našeho kandidáta, ne?

Capitano: No, tak snad to nakonec nebude úplně ztracený, poslal jsem klientovi docela tvrdě znějící mail, a z toho jasně plyne, že sme ho oslovili a pracovali s tím. Takže se teď spíš dohadujeme o tom, kolik za něj dostaneme.

Capitano se s klientem nakonec skutečně dohodl na finanční kompenzaci celého případu, nicméně o nějakou dobu později této situace využil jeden z manažerů zmíněné farmaceutické firmy a pod pohrůzkou nevyplacení dohodnuté částky se naši firmu snažil přimět k provedení zcela jiného vyhledávání, které *Capitano* provést nechtěl. Můj kolega na tento nátlak odmítl přistoupit a obětoval relativně vysokou částku, jenom aby ukázal, že na klientovi není zcela závislý a nebude dělat vše, co se mu řekne.

Headhunterovo slabé postavení je zde jasně ilustrováno tím, že nebyl rozhodujícím aktérem a nezbyvalo mu než pouze reagovat na rozhodnutí klienta.

Headhunter si je trvale vědom své zranitelnosti a rizika neúspěchu. Ve skutečnosti je neúspěch pravděpodobnější než úspěch, jak ukázala již má bakalářská práce (Pomahač, 2008). Klient může využít jiné *headhuntery*, hledat kandidáty pomocí inzerce či vlastních kontaktů, kandidáti se s firmou mohou spojit přímo či prostřednictvím svých osobních *headhunterů*, využívat technologií profesních sociálních sítí, atd. Klienti nejsou s *headhuntery* sociálně provázáni, ani na nich nejsou ekonomicky závislí, a proto jsou personální poradci relativně málo vlivným zprostředkovatelem. Nízká závislost klientů na *headhunterech* je dána také nedostatkem kontroly, kterou personální poradci mají poté, co své kandidáty klientům představí – *headhunteři* sice klientům prezentují kandidáty, avšak nereprezentují je.

Podle většiny citovaných veřejných projevů je to právě *headhunter*, jeho instinkt, zkušenosti, *know-how*, expertíza a sofistikované metody, proč se na něj firmy s potřebou hledání manažerů obrací. Soukromé výroky samotných *headhunterů* však vypovídají o něčem jiném. Zcela jasně to vyjádřil *Capitano* v situaci, kdy jsme společně hovořili s kandidáty na pozici *researcherů* do našeho vlastního týmu. Mluví se zde o omezenosti *headhunterovy* role a o jeho celkově slabé pozici vůči klientovi.

Capitano: No nemá smysl si nijak nalhávat, že my máme možnosť nějak ovlivnit, koho si nakoniec klient vybere. My od klienta dostaneme více či mene jasné zadání, no a pak sme tu od toho, abychom jednak zjistili, jaké firmy jsou na trhu, zjistili, třeba keď kdo je na postu ředitelů poboček na Vysočině, oslovili ho, postavili před něj alternativu a zjistili, jestli do toho chce jít, a za jakých podmínek. Pak se s ním třeba sejdeme a zajistíme schůzku u klienta. Tam naše práce končí, a dále na další projekt. Ale my ty lidi nevybíráme, a fakticky to rozhodnutí neovlivníme. (...)

Abych popsal a interpretoval, jak *headhunteři* vnímají své postavení, a jak se vyrovnávají se svou zranitelností, budu se věnovat dvěma oblastem – chování *headhunterů* při získávání samotných zakázek a jejich reakcím v průběhu projektů vyhledávání kandidátů. Po interpretaci tohoto chování ukážu, jak se *headhunteři* se svým postavením vůči klientům vyrovnávají.

3.1. Získávání klientů a projektů

Bádání Clifforda Geertze (1978) ukazuje, že nakupující na marockém bazaru, kteří si nejsou jistí kvalitou zboží a úrovní služeb, se snaží vytvořit s prodejci klientské vztahy. Podle Geertze jde o tzv. *klientelizaci*, kdy se prostřednictvím opakovaných nákupů specifického zboží a služeb ustanovují a stabilizují trvalé vztahy s konkrétními dodavateli zboží, namísto toho aby nakupující neustále procházeli bazarem a hledali nejlepší příležitost k nákupu. *Headhunteri* dodávající klientům kandidáty jsou sice spíše prodejci než nákupčími, čelí však podobnému druhu nejistoty a reagují na ni obdobným způsobem. Tato nejistota plyne ze skutečnosti, že je těžké získávat nové zákazníky (zaměstnavatele) a zakázky (projekty vyhledávání kandidátů), a že v případě úspěšného získání zakázky musí personální poradci neustále ověřovat, kolik energie a času má smysl investovat do jejího řešení. Neznámý klient na trhu personálně poradenských služeb představuje stejně jako neznámý prodejce na marockém bazaru otazník. *Headhunter* je ekonomicky úspěšný, když se mu daří úspěšně a opakovaně doporučovat (*umist'ovat*) kandidáty stejným zaměstnavatelům. V rozhovorech mezi *headhuntery* se tato nutnost často zmiňovala – například *Capitano* jednou řekl, že největším *Brighellovým* problémem bylo, že si nebyl schopen vytvořit dostatečně pevné vztahy s klienty, a že ten, kdo si nedokáže vybudovat silné kontakty, nemá šanci v branži obstát. I po mě chtěl při mém návratu *Capitano* více obchodní práce, tedy činnosti směřující k získávání nových zákazníků. Získávání zákazníků a zakázek obvykle probíhalo třemi způsoby: za prvé, *headhunter* systematicky oslovoval zaměstnavatele (firmy) a snažil se získat zakázku; za druhé, *headhunter* nabízel vybraným zaměstnavatelům kandidáty; a za třetí, zaměstnavatel (klient) se na *headhunetra* sám obrátil a požadoval po něm, aby provedl *search* a dodal mu kandidáty.

Vyhledávání nových klientů

Nejméně úspěšným způsobem akvizic bylo hromadné cílené oslovování společností a nabízení *headhunterských* služeb potenciálním klientům. V minulosti šlo o běžný způsob získávání klientů a v desetičlenném týmu firmy byla vyhrazena jedna konzultantka na získávání nových klientů. V roce 2010 jsem napočítal jen několik pokusů o získání zcela nových klientů a projektů, úspěšný však nakonec nebyl žádný.

Když srovnám kalendáře *Capitana* (hlavního akvizitéra firmy) z let 2007 a 2010, akviziční aktivity poklesly na minimum a já osobně se této činnosti úspěšně vyhýbal, protože byl dostatek projektů (navíc se necítím být dobrým obchodníkem a byl jsem tedy rád, že jsem se této práci vyhnul). Jedním příkladem takovéto snahy byla *Brighellova* práce na vyhledávání kandidáta na pozici manažera mzdové účtárny, o které se mnou hovořil v únoru 2010. *Brighella* se snažil nabídnout své služby bývalému klientovi, společnosti *Amore-Tesoro*. Svou frustraci z přístupu klienta vyjádřil následujícími slovy.

Brighella: Ty vole, z Amore-Tesoro sem měl dostat pozici šéfa mzdový účtárny, kterou půl roku nebyli schopný uzavřít. No a já kvůli tomu jedu do Brna, dvě hodiny jako blbec, čtyři hodiny mně tam pak nechaj čekat, sedím tam jak úplnej čůrák, pak se vo tom s nima bavím na schůzce, a jedu zase zpátky. Hned na to sednu, udělám search, domluvim schůzky, no a dva dny po tom se mě vozvou s tím, že se tu pozici rozhodli zrušit...

Po několika dnech jsem se od kolegy dozvěděl, že na projektu zase dělá a *Amore-Tesoro* po něm požaduje, aby našel kandidáty nejen v Brně, ale i v Praze. Když jsem mu říkal, že bych takovou zakázku raději odmítl, přiznal se, že by nejraději udělal to samé.

Brighella: Hele to já taky, ale já si to prostě nemůžu dovolit. A voni moc dobře vědí, že mně stejně budou chtít, a že jim do toho puďu.

Nejvýznamnější celoroční akviziční snahou bylo úsilí stát se dodavatelem významné firmy *Imperium Romanum*. Jednalo se o veřejnou zakázku, čímž mne *Capitano* velice překvapil, neboť jsem byl dobře obeznámen s jeho despektem vůči veškerému podnikání, které nějak souvisí se státem, navíc vše obnášelo mnoho administrativy, ověřování referencí a vykazování povolení a výsledků. Přesto se nakonec naší firmě podařilo obsadit první místo mezi osmi dalšími personálními společnostmi, se kterými *Imperium Romanum* uzavřelo rámcovou smlouvu o spolupráci. Později jsem se dozvěděl, že *Capitanův* plán spočíval ve využití kontaktů naší externí spolupracovnice *Isabelly Concubicare*, která ze svého předchozího působiště znala mnoho manažerů firmy *Imperium Romanum*. S využitím svých společenských kontaktů nám podle plánu měla zajišťovat zakázky. Z celoročního úsilí však nakonec nevzešlo nic konkrétního,

firma nám žádný projekt nezadala a *Capitano* došel k závěru, že při tomto typu zakázek je zřejmě nezbytná korupce či klientelismus, což ale z principu odmítal.

Prodávání kandidátů

Druhý způsob získávání nového *byznysu* spočíval v oslovení potenciálního klienta a nabídky konkrétního kandidáta. V roce 2010 šlo v *San Umberto* o nepříliš využívaný způsob získávání projektů, v uplynulých dvaceti letech se však firma tímto způsobem dostala k řadě významných a rozsáhlých zakázek. Tyto pokusy bývaly čas od času úspěšné zejména v takových situacích, kdy *headhunterská* firma oslovila zahraniční společnosti vstupující na český trh (budující obvykle výrobní závod, centrum služeb či obchodní zastoupení), a úspěšně jim nabídla kandidáty na pozice personálního či generálního ředitele či ředitelky. Hledání dalších vedoucích pracovníků příslušné firmy pak pro personálního poradce znamenalo řadu zajímavých zakázek. Tyto aktivity však s ukončením rozsáhlého přílivu zahraničních investic v roce 2008 skončily.

Práce pro zavedené klienty

Mnohem více se kolegové soustředili na využívání vazeb na stávající klienty a pracovali především na základě objednávek těchto firem. Obvyklou strategií proto bylo čekat, dokud klient nezavolá s požadavkem na vyhledání kandidáta. *Headhunteři* v *San Umberto Società di Consulenza* považovali za ideálního klienta takovou firmu, která se na *headhuntera* obrátila sama, potom co vyčerpala ostatní možnosti uspokojení své personální poptávky, a očekávalo se tedy od ní, že má o přímé vyhledávání vážný zájem. Těmto projektům jsme věnovali vysokou míru pozornosti, protože jsme věřili, že tím výrazně vzrostou naše šance na úspěch, a že klient, který nás sám oslovil, nebude využívat služby dalších *headhunterů*. Čas od času se sice stávalo, že se klient obrátil na jednoho či více dalších *headhunterů*, přesto jsme obvykle věřili, že se klient obrací jen na nás a cítili, že máme mnohem větší šanci na úspěch, než v případech, kdy jsme zadání zakázky sami iniciovali.

Skutečnost obvykle odpovídala těmto očekáváním. Zatímco v případě hromadného oslovování potenciálních klientů docházelo k úspěšnému umístění kandidáta jednou za mnoho desítek případů, v případě zájmu ze strany klientů byl úspěšný *search*

několikanásobně pravděpodobnější a *headhunterům* se proto tato aktivita mnohem více vyplácela. Ani z projektů iniciovaných klientem však automaticky neplynul úspěch a *headhunteři* museli neustále ověřovat serióznost požadavků klientů a přiměřenost jeho očekávání, aby věděli, kolik času, energie a prostředků mají do příslušných projektů vyhledávání kandidátů investovat.

3.2. Zvažování šancí na *placement*

Headhunteři vydělají peníze ve chvíli, kdy dosáhnou tzv. *placementu*, tedy umístění kandidáta. Získání zakázky, byť slibně vyhlížející, je jenom prvním krokem v procesu, jehož cíle je dosaženo teprve ve chvíli, kdy kandidát přijme pracovní nabídku, respektive začne pracovat pro klienta. Při snaze umístit kandidáty čelí *headhunteři* řadě komplikací. Nemusí se jim dařit při hledání kvalitních kandidátů, klient může být velmi náročný a všechny kandidáty zamítne, vybraní kandidáti se nakonec mohou rozhodnout nepřijmout pracovní nabídku, případně může *headhuntera* ohrozit konkurenční personální poradce nabízející lepší kandidáty. Vzhledem k omezeným možnostem týkajících se času a energie musí každý *headhunter* dopředu počítat se všemi možnými problematickými faktory, hodnotit je a zvažovat, zdali má jeho úsilí smysl. *Headhunteři* proto neustále posuzují reálnost úspěšného uzavření samotných projektů a hodnotí klienty, kteří jsou jejich zadavateli.

Při hodnocení projektů existuje více méně ustálená sada otázek, pomocí kterých personální poradci zjišťují svou šanci na umístění kandidáta (Pomahač, 1998). Pokusím se ukázat, jakým způsobem personální poradci zvažují, zda přijmou nabízenou zakázku vyhledávání kandidátů a pustí se do intenzivního vyhledávání. V zásadě *headhunetra* zajímá jak dlouho a z jakého důvodu je pozice otevřená, proč je vlastně pozice otevřená a jaké podmínky může firma kandidátům nabídnout.

V případě jakékoli zakázky bylo potřeba vždy zjistit, jak dlouho firma daného kandidáta hledá a co všechno již udělala pro to, aby jej získala. Většina mých kolegů při vyjednávání s klienty tvrdila, že by *headhunterova* práce měla začít teprve v okamžiku, kdy veškeré ostatní způsoby hledání kandidátů selhaly. Tedy v okamžiku, kdy nefungovala inzerce, osobní reference, běžné personální agentury, případně se nepodařilo kandidáta najít v samotném podniku. Tato sebe-stylizace *headhuntera* jako

posledního zachránce má několik důvodů. Především se vyčkáváním zvyšují šance, že se vyhledáváním budou zabývat *headhunteri* sami a nehrozí, že se poptávka po zaměstnanci vyřeší jinak, čímž se tedy zvyšuje celková šance na úspěch. *Headhunter* se tím také snaží předejít tomu, aby v průběhu vyhledávání firma neprohlásila, že od zakázky odstupuje a nemá o další spolupráci zájem.

Příkladů tohoto postupu jsem viděl mnoho. Například mezi první informací o tom, že budeme vyhledávat kandidáty pro oddělení privátního lékárnictví *Farmacia di Rialto* do Liberce, Jihlavy, Karlových Varů a Zlína, a začátkem samotného vyhledávání uplynulo více než půl roku. *Capinato* zde nabádal ke zdrženlivosti a prohlašoval, že si není jistý, zda ve vedení oddělení privátního lékárnictví vědí, co chtějí. Usoudil jsem, že farmaceutická společnost v té době nebyla připravena na vyjednávání s případnými kandidáty a o řadu měsíců později jsem z právě zveřejněných informací vyrozuměl, že se změnila úloha privátního lékárnictví ve firmě a definice klientů. *Headhunteri* totiž obvykle vycházejí z toho, že organizace jejich klientů jsou složitě řízené a že na proces rozhodování o otevření volného pracovního místa a o případné nabídce konkrétnímu kandidátovi má vliv řada různých osob. Proto jsme obvykle čekali, až na nás bude klient naléhat a požadovat první prezentované kandidáty, což bylo znakem toho, že je připraven vést s kandidáty vážná jednání. Svým vyčkáváním se pak *headhunter* snaží předcházet i dalšímu riziku, totiž že má klient nerealistické požadavky a očekává takového kandidáta, kterého trh nemůže nabídnout. Tím, že počká, může klienta donutit, aby přehodnotil své požadavky, ustoupil ze svých představ a byl ochoten takřkajíc *jít na kompromis*. Pokud na nás po uplynutí několika týdnů klient nenaléhal, bylo obvykle jasné, že na zakázce nemá smysl pracovat.

Dále bylo nutné zjistit, proč je vlastně pozice otevřená a co se stalo s jejím posledním držitelem, byl-li vůbec nějaký. Pokud byl poslední držitel pozice propuštěn či podal výpověď, snažil se *headhunter* zjistit, jak dlouho na daném místě pracoval a jaké byly okolnosti jeho odchodu. Pokud jsme například zjistili, že na dané pozici dlouhodobě nikdo nevydržel pracovat déle než několik let, výrazně to snižovalo naši motivaci pustit se do vyhledávání. I kdybychom úspěšně doporučili kandidáta, který by na pozici nastoupil, jeho neúspěch by mohl poškodit naši reputaci. Přesto jsme nejraději pracovali na takových zakázkách, kdy bylo třeba najít náhradu za odcházejícího člověka. Firma

klienta a její zástupci totiž v takových chvílích dokázali přesně říct, co od nového kolegy očekávají, navíc bývalo dané pracovní místo (tzv. *headcout*) schválené a nehrozilo, že do procesu náboru zasáhnou nějaké formální překážky. Práce na nově vytvořených pozicích bývala naopak velice náročná a zdlouhavá, jelikož si klient teprve v průběhu výběrového řízení a konfrontace s jednotlivými kandidáty upřesňoval svou představu o tom, co má po kandidátech přesně požadovat.

Další podstatnou otázkou je finanční ohodnocení, které je případným kandidátům klient schopen nabídnout. *Headhunteři* se musí vždy před začátkem vyhledávání ujistit, zda je očekávané finanční ohodnocení pracovní pozice dostatečně konkurenční, tedy zajímavé vůči dalším srovnatelným pracovním příležitostem na trhu práce (což se vždy odvozuje od znalostí, dovedností a zkušeností hledaného pracovníka). *Brighella* to například vyjadřoval jednoduchou otázkou; „*Co jim (kandidátům) můžeme nabídnout?*“. Jelikož jedním z faktorů motivujících oslovené kandidáty ke změně zaměstnání bylo finanční ohodnocení, klient měl dopředu počítat s tím, že bude muset nabídnout takové finanční ohodnocení, které odpovídá přinejmenším průměrnému platu v dané oblasti. Pokud si to nebyl schopen uvědomit a připravit pro kandidáty konkurenční nabídku, *headhunter* se obvykle snažil práci na takovýchto zakázkách vyhnout.

S tím úzce souvisela otázka *headhunterovy* odměny za vyhledávání. *Headhunteři* se totiž většinou snaží, aby výše jejich odměny korespondovala s náročností vyhledávání. Výše této odměny se v *San Umberto Società di Consulenza* v roce 2010 odvozovala od hrubého měsíčního platu kandidátů, kteří na základě vyhledávání začali pracovat pro společnost klienta. V případě dobře placených pozic bývala odměna náležící *headhunterovi* poměrně vysoká a práce tedy měla smysl i v případě, že šlo o obtížně proveditelná vyhledávání. V případě hůře placených pozic se pak každý *headhunter* zajímal o to, jak obtížné bude hledání kandidáta a kolik úsilí do něj vloží, a zda příslušný klient *headhunterovi* poskytne i jiné zajímavé zakázky. Dobře je to vidět na porovnání dvou projektů vyhledávání z poloviny roku 2007 a 2010. V prvním případě šlo o zakázku, kdy se v pěti středoevropských zemích hledal technicky dobře vybavený kandidát, který měl koordinovat výstavbu ropovodů, v druhém případě se ve stejném regionu hledal specialista, který měl vyvíjet barvicí textilní stroje. V obou případech bylo potřeba najmout brigádníky hovořící příslušnými jazyky a připravit se na

komplikované sjednávání schůzek. Očekávaná *headhunterova* odměna byla v obou případech srovnatelná. V prvním případě však byla zákazníkem významná mezinárodní korporace s tisícovkami zaměstnanců v České republice, která firmě *San Umberto Società di Consulenza* zadávala desítky zakázek ročně. V druhém případě byla klientem sice také mezinárodní firma, v celé ČR však měla jen několik desítek zaměstnanců a služby *headhunterské* firmy vyhledávala průměrně jednou do roka. Nepřekvapí tedy, že zatímco na první zakázce pracovalo po dobu tří měsíců několik lidí, druhou zakázku naše personálně poradenská společnost zcela odmítla.

Z výše popsaných případů by se mohlo zdát, že rozhodnutí přijmout či nepřijmout zakázku je jednoznačné a stejně jako uvedená pravidla. V praxi však toto rozhodování komplikuje několik faktorů.

Headhunter totiž může přímo ovlivnit charakter vyhledávané pozice, například rozsah nabízeného finančního ohodnocení. Personální poradce může klienta či potenciálního zákazníka informovat o tom, že je očekávaný plat s ohledem na požadovanou kvalifikaci a schopnosti příliš nízký. Pokud se s touto informací klient ztotožní a přizpůsobí tomu svou nabídku, zakázka začne být pro *headhuntera* atraktivnější. V *San Umberto Società di Consulenza* jsme čas od času pracovali pro některé naše dlouhodobé klienty i v případech, že jsme nabízené finanční ohodnocení považovali za příliš nízké. Vyhledávání jsme však rozdělili na několik fází. V té první jsme sice hledali kandidáty, jednali s nimi a představovali je klientovi, celému projektu jsme však věnovali relativně malé množství času. Když klient zjistil, že kvality prezentovaných kandidátů neodpovídali jeho představám, občas nabízené finanční ohodnocení zvýšil, a my jsme se pak pustili do intenzivní práce a oslovování kvalifikovanějších a finančně lépe ohodnocených kandidátů. Svůj názor na to, že firmy obvykle nemají jasnou představu o tom, koho požadují, vyjádřil *headhunter* Martin Vosecký (Švidrnochová, 2003):

(...) „Kvalitního „lovce“ poznáte už podle jeho přístupu: v první řadě musí od klienta zjistit, jakého člověka vlastně potřebuje. (...) Málokterá firma dokáže sama přesně pojmenovat, jakého člověka hledá. Je na poradci, aby to pomocí vhodných otázek zjistil“ (...) Pro názornost dodává, že s úrovní poradců je to jako s úrovní například kadeřníků. Některý se zákaznice jenom zeptá, jak chce ostříhat; a klientka mu obvykle popíše účes, který jí ovšem

nemusí slušet, nebo si jej kvůli kvalitě vlasů nemůže dovolit. Ale správný postup vypadá jinak: kadeřník musí zjistit, co žena od účesu očekává, kolik času chce věnovat jeho úpravě, jestli se jí vlasy mastí, nebo jsou suché, jakou vyžadují péči a tak dále. Klient tak jako zákaznice pod vedením poradce (kadeřníka) postupně upravuje svou představu směrem k profilu člověka (účesu), který může být pro zadaný úkol tím nejlepším kandidátem.

V personálním poradenství lze rozlišit několik stupňů přijetí zakázky. *Headhunter* může provést vyhledávání ve vlastní databázi či prezentovat kandidáty, které zná z minulosti (což je velmi snadné a levné), vystavit inzerát pracovní pozice (též snadné, byť dražší), provést částečný *search*, tedy oslovit omezený okruh kandidátů (což je o něco komplikovanější, ale stále nepřiliš nákladné), případně zakázku považovat za prioritu a věnovat vyhledávání velké množství času, úsilí a finančních prostředků. Tyto úvahy jsou dány tím, že běžný *headhunter*, který má na starosti několik zakázek, nemůže ve stejný okamžik věnovat každé z nich stejné množství úsilí, a proto některé z nich preferuje na úkor jiných. V praxi byl takovýto přístup poměrně běžný. Například když *Capitano* hledal v roce 2010 kandidáty na pozice institucionálních farmaceutických poradců pro pražské zastoupení *Farmacia di Rialto*, ze všeho nejdříve se ozval lidem, které již znal z minulosti, prošel databází a jednal s předem identifikovanými kandidáty, z nichž ty nejvhodnější doporučil klientovi. Po několika týdnech, kdy předchozí snaha nevedla k úspěchu a klient se dožadoval dalších výsledků (dokonce hrozil, že požádá o spolupráci jinou personálně poradenskou firmu), přizval *Capitano* k práci *researchera*, aby v pražských pobočkách konkurenčních farmaceutických firem našel nové kandidáty, a sám se začal zakázce intenzivněji věnovat.

V praxi personálního poradenství lze navíc sledovat určitou tendenci upřednostňovat práci pro takové klienty, se kterými má příslušný *headhunter* vybudované dobré osobní vazby. Díky nim pak pracuje i na takových zakázkách, které by normálně odmítl jako neperspektivní. *Headhunteri* neustále posuzují sílu a kvalitu své spolupráce s klienty. Stejně jako posuzování projektů, posuzování klientů slouží k odhadování pravděpodobnosti je úspěšného uzavření příslušné zakázky, tedy umístění kandidáta. *Headhuntery* v tomto případě zajímají tři zásadní faktory: zda je klient personálně poradenské firmě schopen poskytovat plnohodnotné informace o projektu, jestli je

schopen *headhunterovi* garantovat tzv. *exkluzivitu*, a zda svůj zájem o spolupráci dokáže vyjádřit platbou určité částky před započítáním samotného vyhledávání.

Komunikace

Headhuntera zajímá, kolik informací a jak kvalitní *feedback* mu klient poskytne a zda nakonec najme *headhunterem* doporučené kandidáty. Kvalita výměny informací je pro personálního poradce extrémně důležitá především v situaci, kdy pracuje pro nového klienta, jehož prostředí, organizační strukturu a faktory ovlivňující nábor zaměstnanců zatím nezná. Nikdo z mých kolegů nevěnoval plné nasazení práci pro takové klienty, kteří nebyli schopni sdělovat odpovídající informace a dojmy týkající se kandidátů, které jim doporučoval. Důležité bylo, zdali se zástupci organizace klienta setkávali s doporučovanými kandidáty a jak rychle a detailně *headhuntera* informovali o výsledcích těchto schůzek. Klient, který odpovídal s prodlevou či dokonce neodpovídal vůbec, výrazně snižoval *headhunterovu* motivaci na zakázce pracovat. *Headhunteři* proto museli být opatrní a neustále zjišťovat, zdali má klient skutečný zájem o umístění kandidáta. Jeden z postupů pro ověřování skutečných úmyslů klienta spočíval v tom, že *headhunter* v první fázi doporučil pouze jednoho kandidáta a čekal na klientovu reakci. Pokud odpověděl klient rychle a otevřeně, třebaže kandidáta nenajal, tedy dal *headhunterovi* vědět, proč se rozhodl nevyjednávat s kandidátem o pracovní nabídce, na projektu se začalo intenzivně pracovat, rozšířilo se vyhledávání a poté došlo k doporučení dalších kandidátů. Pokud klient odpověděl pozdě, nejasně či vůbec, tedy nevysvětlil *headhunterovi* proč kandidáta odmítl, práce na zakázce se pozastavila či skončila úplně.

Z *headhunterova* hlediska byl však zajímavý jen takový klient, který se rozhodl přijmout doporučeného kandidáta. Taková firma pak mohla očekávat, že se jí bude personálně poradenská společnost plně věnovat i při příštích zakázkách. Naopak pokud *headhunter* se svými kandidáty u klienta nepochodil, rychle ztratil motivaci pro příslušnou firmu pracovat.

Exkluzivita

Exkluzivita se týká množství *headhunterů*, kteří na zakázce pracovali. Platilo, že čím méně konkurentů *headhunter* měl, tím více energie příslušnému projektu věnoval. *Capitano* se například vyhýbal práci na takových zakázkách, kde čelil konkurenci a v situaci, kdy mu personální manažer či manažerka klientské firmy sdělili, že čekají už jen na kandidáty od *San Umberta*, zatímco kandidáty od jiných *headhunterů* již mají, s příslušnou firmou zpravidla ukončil spolupráci. Konkurenční personálně poradenské společnosti však nejsou jediným nebezpečím, které *headhunterovi* hrozí. V polovině roku 2010 jsem se dozvěděl, že na personálním oddělení *Farmacia di Rialto* pracují dvě interní *headhunterky*, se kterými jsme následně vstupovali do konfliktu (tedy vlastně soutěžili o oslovování stejných kandidátů). *Capitano* mi řekl, že ke klientovi přestoupily z personální agentury, která pro něj dříve pracovala, a že naše štěstí spočívá v tom, že úroveň jejich projevu není příliš vysoká, a *Rialto* je nechává pracovat jen na níže postavených pozicích, kde se s nimi můžeme střetávat. V tom okamžiku klesla moje motivace pracovat na projektech, kde se tato alternativní konkurence objevovala, a namísto toho jsem se soustředil na zakázky, kde mne jiný *headhunter* přímo nikdo neohrožoval. Personální poradce dosáhne *exkluzivity* v takovém případě, kdy na zakázce nepracuje žádný jiný konkurent. O to více si takového klienta považuje a plně se věnuje práci na daném projektu.

Retainery

Kolegové se však nejvíce zajímali o takové projekty, kdy klient vyjádřil svou vůli spolupracovat s *headhunterem* tím, že na začátku vyhledávání zaplatil určitou zálohu. Vnímali to tak, že pokud klient zaplatí nám, je nepravděpodobné, že by se stejně choval k jiným *headhunterům*. V roce 2010 byl tento model spolupráce relativně málo používaný, před hospodářskou recesí a obzvláště v letech kolem poloviny minulé dekády šlo o celkem běžný přístup při využívání personálních poradců a participovalo na něm velké množství *headhunterských* firem, přestože pro klienta šlo často o často nepřiliš účelně vynaložené peníze. V roce 2010 jsme pracovali jenom na několika takových projektech, obvykle v situaci, kdy klient potřeboval zjistit, zda má smysl propustit stávajícího zaměstnance a na jeho místo hledat někoho jiného. Já i mí

kolegové jsme pak k takovým projektům přistupovali s větší pečlivostí a snažili se do prezentovaných informací zahrnovat jen přesné údaje. V případě *retainerů* však bylo hlavním cílem nejen umístit kandidáta, ale i vykázat činnost.

Projekty, kde byla firma *San Umberto Società di Consulenza* plně spokojená s komunikací s klientem a kde měla zároveň smluvně garantovanou *exkluzivitu* (nejlépe podepřenou občasnou platbou *retainerů*), měly vždy absolutní přednost. Kolegové vnímali práci pro tyto firmy jako nejvyšší prioritu, neboť v protikladu k *neexkluzivním* zakázkám či nesdílným klientům slibovaly řádově vyšší šanci na úspěch. Na dalších stranách ukážu, že paradox *headhuntingu* spočívá ve skutečnosti, že čím jsou *headhunteri* úspěšnější při spolupráci vedoucí k vytváření stabilních a silných vztahů s klienty, tím jsou na klientech závislejší. A tato závislost je činí zranitelnými.

3.3. Ekonomika a politika *headhuntingu*

Headhunter je tedy úspěšný za předpokladu, že s klienty vytvoří dobré a stabilní vztahy. Ty však s sebou nesou vážný problém – *headhunter*, který své úsilí soustředí na práci pro jednoho či dva dobré klienty, je případnou ztrátou klienta zasažen mnohem více než *headhunter*, který má vybudovány slabší vazby s větším množstvím klientů.

Vytváření optimálního portfolia

Headhunteri tvrdí, že jejich podnikání je založeno na osobních vazbách a neustále mluví o nutnosti kultivovat vztahy s klienty. Slouží k tomu častá telefonická komunikace a výměna informací, občasná formální i neformální setkání, zasílání novoročních blahopřání, apod. Snaha mých kolegů vybudovat si co nejrozsáhlejší síť kontaktů a dostávat se jejich prostřednictvím k zajímavým klientům je dobře viditelná v jejich osobních profilech na profesní sociální síti LinkedIn, kde je jasné vidět, kdo je součástí jejich společenských kontaktů. Velká část klientů společnosti *San Umberto Società di Consulenza* byla získána tak, že si *headhunter* vytvořil a dlouhodobě kultivoval vztah s osobou A, která mu pak zprostředkovala kontakt s osobou B, atd. Skutečnost, že jde o byznys založený na osobních vazbách, dokládá rozhovor mezi *Capitanem* a *Dottorem Balanzonem*, který jsem zaznamenal do svého terénního deníku

poté, co se *Balanzone* vrátil ze schůzky v *Farmacia di Medici*, která nám v roce 2010 na rozdíl od minulosti přinesla výrazně méně zakázek.

(...) Balanzone nejdříve vysvětloval, co se u klienta děje, jaké má zprávy ze zákulisí, jakou budeme hledat pozici a kdo nám bude konkurovat. Při tom neustále zdůrazňoval své dobré vazby na určité lidi a to, že právě tito lidé „jdou nahoru“, zatímco ti, kteří nám nepřejí, ztrácejí své postavení a přestanou bránit našemu úspěchu. (...) Dottore Balanzone v průběhu rozhovoru neustále zdůrazňoval určité vazby na určité lidi, kteří pro něj mají slabost, i pocity nesympatie či dokonce nenávisti ze strany jiných lidí. (...)

Bez ohledu na akviziční úsilí však počet klientů firmy zůstával dlouhodobě omezený, jelikož *headhunterům* rozsah agendy nedovoľoval věnovat dostatečnou pozornost více než několika firmám zároveň. Důležitost těchto stálých klientů však z pohledu *headhuntera* nebyla stejná. Firma *San Umberto Società di Consulenza* měla v roce 2010 jednoho významného klienta, který jí svěřoval několik desítek projektů ročně a ve výsledku jí přinášel zhruba 40 % příjmů, dále dva klienty, kteří jí svěřovali každý asi po deseti projektech ročně a ve výsledku přinášeli každý asi 20 % výnosů, a nakonec několik stálých či nově získaných klientů, kteří jí v daném roce přinesli jen omezené množství zakázek. V minulosti (Pomahač, 2008) tvořilo klientelu firmy mnohem více společností, struktura portfolia však byla podobná a tendence opírat podnikání o několik málo významných klientů jsem si všiml i v jiných personálně poradenských firmách, v nichž jsem pracoval. V *San Umberto* šlo o důsledek *Capitanovy* strategie, který již v roce 2005 plánoval soustředit se dlouhodobě na spolupráci s několika klíčovými klienty a čas od času se pokoušet získávat další firmy. K tomu, že se každý z konzultantů soustředil na své vlastní klienty, motivovalo i nastavení finančního ohodnocení *headhunterů San Umberto Società di Consulenza*. Firma si totiž ponechala 50 % peněz z úspěšně vyřešeného projektu, a zbylých 50 % prostředků rozdělila mezi ty *headhuntery*, kteří se zakázce věnovali. Asi dvě třetiny z této částky náležely konzultantovi, který příslušného kandidáta našel a doporučil, jedna třetina pak patřila tomu, kdo zakázku vyjednal. Každému z konzultantů se tedy dlouhodobě vyplácelo mít několik stálých klientů a aktivně se věnovat získávání nových.

Projekty vyhledávání kandidátů zadávané omezeným množstvím stálých klientů jsou tedy pro *headhuntery* životně důležité. Spoléháním se na omezené množství klientů se však *headhunter* vystavuje velkému riziku, neboť klient může kdykoli ukončit najímání nových zaměstnanců, případně změnit *headhuntera*. Personální poradce proto čelí dilematu, zda věnovat stoprocentní úsilí plnění zakázek přicházejících od stávajících klientů, nebo se snažit předcházet riziku a část svých aktivit věnovat komplikované a většinou neúspěšné snaze získávat nové klienty.

Nebezpečí spoléhání na dva či tři klienty se může naplno projevit v okamžiku, kdy se klient rozhodne *headhuntera* změnit. Přestože může mít toto rozhodnutí mnoho příčin, kolegové se vždy obávali personálních změn na straně klienta. Vztahy mezi *headhunterem* a klientem jsou obvykle vnímány a popisovány spíše jako vztahy mezi jednotlivci než mezi firmami. *Headhunter* má obvykle vytvořené vazby na omezené množství jednotlivců pracujících pro klientskou firmu a v případě, že někdo z nich odejde, není jisté, že bude jeho případný nástupce pokračovat ve spolupráci. Ztráta zakázek spojená s příchodem nové osoby byla opakovaně zmiňována jako nejdůležitější důvod zhoršení či ukončení vztahů s klienty. Často se stávalo, že práce pro klienta skončila ve chvíli, kdy jsme mu úspěšně doporučili kandidáta na pozici personálního manažera. Ten začal řadu pracovních pozic řešit sám a na *headhuntera* se obracel teprve v okamžiku, kdy šlo o projekt komplikovaně hledatelné osoby, na kterém bylo třeba udělat mnoho práce. *Capitano* považoval za jeden ze svých největších strategických úspěchů v roce 2010, že generálního ředitele firmy *StucciloNonEdibilli Farmacia Aziendale* přesvědčil o tom, že jeho firma nepotřebuje personálního ředitele argumentem, že běžnou personální administrativu bez potíží zvládne mzdová účetní a zbytek činností personálního manažera jsou úkony, které obvykle činnost firmy jen komplikují. Jelikož měl *Capitano* vytvořen velmi dobrý vztah s oběma majiteli společnosti i s většinou členů vedení, snažil se svou radou zamezit tomu, aby mezi management *StucciloNonEdibilli Farmacia Aziendale* a *San Umberto Società di Consulenza* kdokoli vstupoval.

Dominance a nedůvěra

Dominantní postavení klientů nad personálními poradci se projevuje zejména ve chvílích, kdy firmy požadují snížení finančních odměn připadajících *headhunterovi* za úspěšné vyhledání kandidáta. Mocenskou nerovnováhu je pak možno sledovat i v situacích, kdy se *headhunter* obává klientovi neloajlnosti.

Obvyklá cena *headhunterských* služeb je těžko určitelná, v *San Umberto Società di Consulenza* šlo obvykle o dvojnásobek až trojnásobek měsíčního platu umístěného kandidáta, případně o fixní částku v řádech od 100.000 do 300.000 CZK (kolegové shodně tvrdili, že většina konkurenčních personálně poradenských firem je výrazně dražší). Při získávání perspektivně působících klientů, však byli kolegové schopni slevit ze svých požadavků a dát klientovi finančně zajímavější nabídku, *Capitano* ironicky hovořil o dumpingových cenách. Čas od času se však stávalo, že dlouhodobý klient přišel s požadavkem na snížení cen. *Headhunteři* se zde stávají obětmi vlastního úspěchu – jakmile se jim podaří navázat stabilní a kvalitní vztahy s několika málo klienty, vsadí svou budoucnost na přetrvání těchto vztahů. A protože nikdo nechce ztratit dobrého klienta, který pro firmu představuje podstatnou část zisků, musí se *headhunteři* vyrovnávat se svým závislým (byť profitabilním) postavením. Jelikož si jsou obě dvě strany vědomy skutečnosti, že zatímco klient se může bez významnějších potíží obejít bez *headhuntera*, personální poradce bude bez klienta čelit existenčním problémům, je klient při vyjednávání s *headhunterem* vybaven větší mocí. Tato mocenská nerovnováha se plně projevila v polovině roku 2010, kdy náš nejdůležitější klient *Farmacia di Rialto* přestal spolupracovat s personální společností *Stelle Stellerzone* vedenou *Pierrem Scoiattolem di Terra*. Tento *headhunter* totiž nezvládl tlak na snižování cen, přišel o klienta a následně svůj pocit ventiloval na veřejném internetovém fóru. Na celou věc mne upozornil můj kolega.

Capitano: Tak sem se vrátil z Rialta, naše pozice je docela jistá a silná. Budeme dělat pro retail, nabídl jsem tam dumpingovou cenu dvou a půl platu (...) tak se nám konečně podařilo dostat z Farmacia di Rialto Stelle Stellerzone.

Pulcinella: No a jak k tomu vlastně došlo?

Capitano: No, tak za poslední rok a půl Stelle Stellezione postupně přicházel o zakázky, a v určitém momentu na konci minulého roku přišel ředitel Stelle Stellezione do Rialta s návrhem zvýšení cen za služby. No a to byla ta zásadní chyba, která Rialtu umožnila zbavit se jich.

Vzápětí mně *Capitano* odkázal na článek ředitele personálně poradenské firmy *Advanced Search* Tomáše Prajzlera s titulem; „Ve válce mlčí múzy“, který napsal pro personální internetový portál *Jobs.cz* (Prajzler, 2009).

Přišel mi e-mail z banky. Ne z banky, jejímž klientem bych byl já, nýbrž z banky, která sama je mým klientem. Pět let jsem se o ni staral jako o vlastní. Pět let naše týmy tvrdě bojovaly na všech bojištích války o talenty, aby oné bance zajistily dostatek kvalitních zaměstnanců. (...) Pět let jsme inzerovali, procházeli databáze, hledali na webech a v konkurenčních firmách. Pět let jsme pohovorovali, obtelefonovávali, zamítali a zvali kandidáty do dalších kol. Pět let jsme facilitovali finální vyjednávání o platech a podmínkách. Pět let jsme dobře a tvrdě pracovali, abychom pro tuhle banku našli více než 200 zaměstnanců. (...) zástupci centrálního nákupu přijdou s požadavkem na další snížení cen a prodloužení splatnosti faktur. A že dodavatelé, kteří se nepřizpůsobí, neprodlouží splatnost a nepůjdou s cenou dolů, už více dodavateli nebudou... Nemravné? Nikoli. Normální, běžné. Současná ekonomická situace, kdy všichni musejí mnohem více bojovat (dodavatelé o práci u svých klientů, zaměstnanci interně o své pracovní pozice), přímo svádí k tlaku na tyto skupiny. Ten tlak je někdy na hranici zneužití a někdy je i za ní (...) V tom e-mailu stálo, že již nejsme preferovaným dodavatelem. (...) Já dobře vím, že tohle je tržní prostředí. Že situace je těžká a lákadlu tlačit na snižování všech nákladů (i když se mně samotnému daří – které české bance se totiž nedaří...) je těžké odolat. (...) Idea, se kterou jsem tento článek napsal, bude naplněná, když alespoň jednoho člověka z nákupního oddělení jakékoli firmy, která uvažuje výše popsaným způsobem (naštěstí takové nejsou všechny – znám osobně dost nákupčích, kteří dané komoditě a kategorii dobře rozumí a dovedou ji posuzovat velmi kompetentně!), přivede k zamyšlení nebo pocitu trapnosti vlastní nákupní strategie. Opravdu jste tak bohatí, abyste si mohli kupovat levné věci?

Diskutující komentující článek text označovali za emočně zbarvený příspěvek vyhořelého obchodníka a vyjadřovali svou radost z toho, že se k němu banka zachovala

tak, jak se autor sám chová ke svým kandidátům. Jiní zdůrazňovali, že autor článku zásadním způsobem poškodil svou pověst a pozici své firmy ve sféře poradenských služeb, a že od svého bývalého klienta, na kterém významně závisel, nemůže po těchto výrocích očekávat žádné další zakázky. Tento *headhunter* se evidentně nedokázal vyrovnat s marginálním postavením své vlastní firmy do té míry, že si na něj musel veřejně stěžovat.

Spory mezi *headhuntery* a klienty o výši odměny vypovídají o napětí v jejich vzájemných vztazích. Při hovorech mezi *headhuntery* o klientech často padají slova odkazující na nerovné postavení, neplnohodnotné a nečestné jednání ze strany klientů či na nepřiznané využívání jiných personálních poradců. *Headhunteři* věří, že klienti nemají důvod chovat se vůči nim loajálně, a proto se obávají, že klient může bez ohledu na kvalitu vztahu s klientem a slíbenou *exkluzivitu* využívat i jiné personální poradce.

Ambivalentní povaha vztahu mezi personálními poradci a jejich klienty je dobře popsateľná prostřednictvím teorie strukturálních mezer Ronalda Burta (1992). *Headhunteři* jsou ve světle jeho argumentace aktéry s nízkou strukturální autonomií, protože jsou lehce nahraditelní jinými, více méně identickými aktéry, kterých je na trhu personálně poradenských služeb mnoho. Zároveň jsou lehce dostupní.

3.4. Zákeřný *headhunting*

Burt (ibid.) tvrdí, že jednotliví aktéři mohou tlumit následky nízké strukturální autonomie tím, že se se svými konkurenty dohodnou, že si nebudou vzájemně konkurovat. Tato oligopolní strategie však není v praxi *headhuntingu* proveditelná, neboť neexistují významnější překážky pro vstup do tohoto oboru a trh personálně poradenství je tvořen stovkami firem a jednotlivců, takže jakákoli dohoda o oligopolní spolupráci rychle ztrácí smysl. *Headhunteři* místo toho vyvinuli obranné strategie, podle kterých je v určitých okamžicích možné nechovat se vůči klientům zcela otevřeně. Tyto strategie se projevují především v situacích, kdy personální poradci vyhledávají kandidáty ve firmách vlastních klientů, což představuje porušení jednoho ze základních pravidel *headhuntingu* (tuto praxi výslovně zapovídají stanovy několika tuzemských i mezinárodních asociací personálně poradenských společností, obvykle je pak zapovězena i ve smlouvách uzavíraných mezi *headhuntery* a jejich klienty),

případně v situacích, kdy takticky spolupracují s jinými *headhunterskými* firmami za účelem prosazení svých zájmů vůči zájmům svých klientů.

Klient je pro *headhuntery* obvykle firma, pro kterou aktuálně pracují a vyhledávají pro ni kandidáty, případně do ní umístili kandidáta. Do takové firmy by *headhunteri* neměli tzv. chodit a oslovovat její zaměstnance, v praxi je však toto pravidlo porušováno v několika aspektech. Lze rozeznat tři důvody, kdy se *headhunter* vůči klientovi nechová loajálně – když vnímá klienta ne jako firmu, ale jako konkrétní osobu či oddělení, když za klienta považuje jen takovou firmu, kam relativně nedávno umístil kandidáta, a když je osloven kandidátem, který pracuje pro klienta.

V prvním případě, kdy *headhunter* spojuje klienta s konkrétní osobou, je jeho vztah vůči klientovi často vztahem s jednou či několika málo kontaktními osobami, řediteli či ředitelkami konkrétních oddělení. Často totiž dochází k tomu, že manažeři jiných oddělení ve stejné klientské firmě využívají své vlastní *headhuntery*. Navíc jakmile případná kontaktní osoba odejde z firmy klienta, *headhunter* vůči ní přehodnocuje svou loajalitu.

Druhý případ, kdy *headhunter* vnímá jako klienta jen takové firmy, kam v nepříliš vzdálené minulosti umístil kandidáty, vypovídá o tom, že sebelepší vztah mezi firmou *headhuntera* a klienta nezaručuje dlouhodobý a stabilní přísun zakázek. Firma může vyhlásit tzv. *stop stav* (tedy zastavení veškerého náboru zaměstnanců), rozdělit práci mezi více *headhunterů*, případně změnit svou náborovou politiku tak, že výrazně omezí *headhunterovy* šance na úspěch. Personální poradce tedy obvykle počká nějakou dobu (v závislosti na okolnostech to může být od několika do několika let), a teprve potom začne aktivně oslovovat zaměstnance této společnosti.

Nejsložitější je třetí případ, kdy *headhuntera* osloví kandidát, kterého v minulosti úspěšně doporučil dlouhodobému a důležitému klientovi, a požádá ho o pomoc při hledání nového pracovního uplatnění. *Headhunter* v tomto případě nemůže tvrdit, že klient není klientem, a jako loajální personální poradce by měl kandidáta správně odmítnout a v jakémkoli dalším jednání s ním nepokračovat. Sám jsem se do této situace nikdy nedostal, několikrát jsem však byl svědkem toho, jak se s touto situací vyrovnávali mí kolegové. Hodně záviselo na kvalitě vztahu s klientem, na konkrétním

oddělení, ze kterého daný kandidát pocházel, a na počtu úspěšných zakázek pro tohoto klienta. Většinou však kolegové kandidáta odmítli s poukazem na to, že by se neradi dostali do střetu zájmů, a následně se o tom důvěrně zmínili personálnímu manažerovi či manažerce klienta. Nikdy totiž nešlo zcela vyloučit, že celou věc zinscenoval klient právě proto, aby si ověřil *headhunterovu* loajalitu a důvěryhodnost.

O použití těchto pragmatických a vůči klientům zákeřných přístupů tedy rozhodovalo především to, zda klient využívá jiné *headhuntery*, jak s *headhunterem* komunikuje a jak úplné informace mu poskytuje v rámci zpětných vazeb, jak perspektivní zakázky mu svěřuje, a jak úspěšně se mu je daří řešit. V případě, že nebyla žádná z uvedených podmínek spolupráce splněna, *headhunter* měl velký sklon chovat se vůči klientovi neloajálně. *Headhunterova* loajalita vůči klientovi je tedy zjevně přímo úměrná loajalitě klienta vůči *headhunterovi*. Moji kolegové v *San Umberto Società di Consulenza* vždy preferovali *exkluzivitu*, za kterou také opláceli vlastním *exkluzivním* přístupem (za celých pět let, co jsem v *San Umbertu* pracoval, jsem nebyl svědkem jediného aktivního oslovení zaměstnance společnosti, která úspěšně spolupracovala pouze s naší firmou).

Tento vztah reciproční loajality/neloajality ukazuje, že *headhunteři* pohybující se ve vysoce konkurenčním prostředí, kde neexistuje způsob, jak si klienta trvale zavázat, nejsou zcela bezmocní. Bez ohledu na slabou strukturální pozici a nedostatek silných vazeb se snaží (občas úspěšně) získat větší kontrolu nad projekty a výhodu vůči klientům. Vytvářením *exkluzivních* vazeb s klienty a současně zaujímáním oportunistického postoje vůči nim snižují svou závislost, respektive zvyšují svou strukturální autonomii (Burt, 1992). Přesto je potřeba říci, že z dlouhodobého hlediska posilovalo vztahy s klienty především to, že *headhunteři* uspokojovali jejich zakázky a doporučovali jim kvalitní kandidáty. Až do této chvíle se mé poznatky v obecných rysech shodují s některými výsledky studií Finnlayho a Coverdila (2002) a Rakeshe Khurany (2000), kteří si však vystačí s aplikací Burtovy (1992) teorie strukturálních mezer, podle níž si je *headhunter* vědom své nízké strukturální autonomie, a snaží se ji překonat pomocí zmíněných praktik a obratného pohybu v sociálních sítích.

Tento závěr však nepovažuji za dostatečný, protože zmíněné techniky tvoří jenom část praxe personálního poradenství a *headhunterovo* postavení a úlohu nedokážou

plnohodnotně vysvětlit. Během své pětileté praxe jsem totiž nenašel případ projektu, kde by si vyhledávání nebyla schopna zajistit sama firma klienta. Slouží k tomu personální oddělení (která mohou mít své vlastní *headhuntery*), profesní setkávání, kde se manažeři a specializovaní pracovníci střetávají tváří v tvář, a v posledních letech dokonce i technologie sociálních sítí jako LinkedIn či Xing, kde stačí jen několik kliknutí na klávesnici počítače, čímž může klient rychle zjistit, kolik kandidátů a s jakými kvalitami a preferencemi se na trhu práce nachází, a během několika dalších kliknutí je sám kontaktovat s konkurenční pracovní nabídkou.

O to je zvláštnější, že řada manažerů oddělení klientských firem dává sama od sebe personálním poradcům tipy, které konkrétní kandidáty je vhodné oslovit. Zastavím se proto u jednoho důležitého aspektu, který může *headhunterskou* praxi do jisté míry vysvětlit. Personální poradce je totiž aktérem, který za klienta provede práci (oslovení), kterou by sice sám zvládl, ale ze společenských důvodů se jí raději vyhne. Ve třetí části této etnografie se pak pokusím ukázat, že fenomén personálního poradenství lze vysvětlit též *headhunterům* přisuzovanou schopností pracovat s kandidáty jako s jistým druhem komodity, která jim je u klienta schopna zajistit respekt a vliv.

3.5. *Headhunter* jako dveřník

V antropologické a sociologické literatuře lze najít desítky příkladů, kdy marginalizované etnické či společenské skupiny zajišťují směnu důležitých produktů či služeb mezi skupinami, které se jinak vyhýbají vzájemnému kontaktu (Eriksen, 2008). I *headhunteri* jsou zprostředkovateli mezi dvěma stranami – nemám však na mysli zprostředkování dvojitého obchodu mezi klientem a kandidátem, ale skutečnost, že je *headhunter* aktérem, který odděluje firmu klienta od jiné firmy, tzv. cílové společnosti, z níž pro svého klienta získává zaměstnance. Firma, která by sama cíleně oslovovala kandidáty pracující pro přímou konkurenci, by mohla být dříve či později postiženou společností obviněna z přetahování zaměstnanců. To by mohlo vést k tzv. personálním válkám, v jejichž důsledku by se firmy snažily svým vlastním zaměstnancům znemožnit přechod do jiné společnosti například tzv. konkurenčními doložkami, zvyšováním platů, změnou struktury ohodnocení či jiným finančním postihem případného odchodu k přímé konkurenci. Tyto snahy však obvykle vedou k výraznému nárůstu personálních

nákladů, což je proti hospodářským zájmům kterékoli korporace. Využíváním *headhunterů* se klienti brání proti osočení firem, jejichž zaměstnance získávají. Pro popis této situace je vhodné využít ideálních typů Gerga Simmela (1976) popisujícího sociologickou důležitost třetího elementu. *Headhunteři* zde působí nejen v pozici *tertius gaudens* či mediátora, kdy zprostředkovávají spojení klientů s kandidáty, ale také v pozici, kterou Simmel nazývá *divido et impera* či *divido et conquer*, kdy oddělují své klienty od zaměstnavatelů, jejichž zaměstnance pro své klienty aktivně získávají.

Technika přímého vyhledávání byla průběžně kritizována ze strany personálních oddělení firem, kde jsme získávali kandidáty. Například v roce 2010 jsme byli opakovaně obesíláni ze strany *Farmacia di Nuova York*, jejímuž obchodnímu oddělení naše činnost významně znepříjemňovala fungování. Zástupkyně ředitelky personálního oddělení firmy mi v prosinci 2010 dokonce poslala následující e-mail:

Vazeny pane Pulcinello,

obracime se na Vas ve veci kontaktovani zamestnancu spolecnosti Farmacia di Nuova York s nabidkou pracovnich prilezitosti pro konkurencni spolecnost. Cinime tak na zaklade mnozicich se stiznosti, ktere nam nasi zamestnanci predavaji. Stiznosti se tykaji jednak faktu, ze jsou Vasi spolecnosti oslovovani casto a opakovane. Dale dle informaci nasich zamestnancu disponujete informacemi osobniho charakteru a zaroven odmitate vyhovet jejich zadosti, odkud tyto osobni informace pochazeji. Radi bychom Vas proto upozornili, ze osobni udaje jsou vazany zakonem c. 101 o ochraně osobních údajů, ktere timto porusujete. Tyto postupy shledavame jako neprofesionalni a zadame Vas, abyste techto aktivit zanechali (...)

Tuto kritiku jsem vnímal jako pokryteckou, neboť šlo o firmu, která sama řadu *headhunterů* intenzivně využívala. *Capitano* také nevěřil tomu, že si zaměstnanci této společnosti svým nadřazeným stěžují na to, že jsou oslovováni, protože nám samotným si na oslovení téměř nikdy nikdo nestěžoval. Ve skutečnosti šlo spíše o snahu pomocí pohrůzek zabránit masivnímu oslovování kandidátů dané firmy a stabilizovat personální situaci společnosti, která v té době nebyla příliš dobrá. My jsme však namísto respektování přání této banky pokračovali v oslovování jejích zaměstnanců a varovný dopis jsme demonstrativně umístili na nástěnku. K podobné situaci došlo v květnu

2011, kdy jsme pro našeho klienta, *Farmacia di Rialto*, aktivně oslovovali pracovníky regionálního centra institucionálního farmaceutického poradenství *Farmacia di Venezia*. Situace zašla až tak daleko, že se jeden z členů představenstva *Farmacia di Venezia* setkal se svým protějškem z představenstva *Farmacia di Rialto* a požádal ho, aby tyto aktivity přestaly. Pro tohoto člověka pak nebylo nic jednoduššího, než říct, že o ničem takovém neví, a přenechat celou věc svým podřízeným, kteří se však za naši práci postavili a naše aktivity mohly pokračovat dál v souladu s přáním klienta a bez ohledu na protesty jeho konkurence.

Z názorů našich klientů, podle nichž patří využívání *headhunterů* mezi standardní metody získávání zaměstnanců na moderním trhu práce, a z reakcí jednotlivých kandidátů, kteří jsou zvyklí na časté oslovování ze strany personálně poradenských firem (ale už méně na přímé oslovení ze strany potenciálních zaměstnavatelů), vyplývají dva hlavní důvody, jimiž se v současné době legitimizuje využívání *headhunterů*.

Za prvé, *headhunter* se jako specializovaný externí poradce pohybuje mimo sociální aspekty tržního prostředí a celý proces oslovení a přechodu kandidáta je tak mnohem více spojen s metaforou volného trhu a tedy vnímán jako přiměřený. I samotní kandidáti totiž vnímají oslovení ze strany nezávislého *headhuntera* lépe, než přímé oslovení klientem.

Za druhé, využívání *headhunterů* je dnes mezi manažery velkých podniků vnímáno jako profesionální. Při hledání manažerů klienti často odkazují na to, že celou věc řeší renomovaná a odborně kompetentní personálně poradenská společnost. Může jít i o záležitost prestiže firmy, která si může dovolit drahého *headhuntera*. To souvisí s tím, že v posledních desetiletích firmy se stále více rozhodnutí, která se týkají obchodních strategií, marketingových plánů i personálních politik, konzultuje s externími poradenskými společnostmi všeho druhu (Kocianová, 2004)

Headhunteři tedy z výše uvedených důvodů odvádějí tuto zprostředkovatelskou práci, kterou by firma zvládla bez problémů sama. Přesto jsem ukázal, že si firmy dokážou v zásadě poradit i bez nich. Domnívám se, že podstatná část odpovědi na otázku po příčinách existence fenoménu *headhuntingu* leží ve schopnosti personálních poradců pracovat s kandidáty jako s jistým druhem objektivizovatelného a kvalifikovatelného

zboží a koordinovat jejich přechod z jednoho podniku do druhého v rámci dvojitého obchodu, při kterém dochází ke vzájemnému zobchodování kandidáta jako pracovní síly a klienta jako zaměstnavatele.

4. *Headhunteři a kandidáti*

Na konci léta 2010 mně poděkovala pracovnice personálního oddělení *Farmacia di Rialto* za dodání jistého *Pierra Mirtillo*. *Pana Mirtillo* jsem našel na trhu, oslovil s nabídkou a získal od něho jeho profesní a osobní údaje (což trvalo asi dvacet minut), *Capitano* se s ním sešel (což trvalo asi hodinu), a mimo dvou dalších krátkých telefonátů to byla veškerá komunikace, kterou jsme s *Pierrem Mirtillem* vedli. Jeho profil jsme doplnili a představili klientovi, který mu posléze představil pracovní nabídku. Pan *Mirtillo* ji nakonec přijal. Ve firmě *San Umberto Società di Consulenza* se z něj stala položka v databázi a číslo na nástěnce, vystavili jsme za něj fakturu a inkasovali zhruba 200.000 CZK. S *Pierrem Mirtillem* se už v budoucnosti pravděpodobně nesetkáme (tedy pokud nebudeme hledat nějakého nového člověka do jeho vlastního týmu).

4.1. Technologie *headhuntingu*

V předchozí části jsem popsal hlavní mocenské a ekonomické faktory vymezující pole působnosti personálních poradců. Na problematice získávání a uskutečňování projektů přímého vyhledávání kandidátů jsem ukázal vysokou míru závislosti *headhunterů* na klientech a jejich komplikované postavení a to, jak jej prožívají. Pokusil jsem se také odhalit, jak se s tímto postavením *headhunteři* vyrovnávají a jakými způsoby se z něj pokouší vyvázat. Dále jsem ukázal, že mnozí klienti *headhuntery* využívají jako legitimního dodavatele zaměstnanců od cizích organizací a současně jako ochranu před bezprostřední reakcí těchto organizací.

Do této chvíle se mé poznatky v řadě aspektů shodovaly s poznatky Finnlaye a Coverdilla (1998; 1999; 2000; 2002). Domnívám se však, že pouhý popis sociálního prostoru, který vymezuje a strukturuje personální poradenství toho o samotné *headhunterské* práci mnoho neříká a slouží maximálně k pochopení kontextu těchto praktik. Autoři se podle mého názoru nedostatečně věnovali důležitým aktérům personálně poradenské praxe, totiž kandidátům, což může být dáno tím, že se k nim při svém výzkumu příliš nedostali. V této části se proto soustředím na samotné kandidáty, tedy na aktéry, kteří jsou předmětem *headhunterova* zájmu, a které *headhunter* doporučuje klientům. Pokusím se zde najít odpověď na otázku, která mne inspirovala

k napsání této práce; tedy proč tolik peněz za službu, kterou by šlo řešit jiným a levnějším způsobem? Finnlay a Coverdill (ibid.) i Khurana (2000) hovořili o tom, že *headhunter* těží zejména ze své pozice nezúčastněné třetí strany vybavené schopností propojit ostatní dva elementy. To je jistě pravda, jak jsem však již říkal, během svého výzkumu jsem byl svědkem toho, že naši klienti získali desítky klíčových kandidátů z řad konkurence přímým oslovením, bez asistence jakéhokoli prostředníka. Ukázal jsem, že dobrý *headhunter* intenzivně profituje z toho, že dokáže obratně získávat více či méně důvěrné informace o konkrétních lidech tvořících to, čemu se říká trh práce, a že s těmito informacemi dokáže účelně pracovat a využívat je ke svým záměrům. Není však důvod, aby totéž nezvládl jakýkoli vedoucí pracovník či personalista.

Odpověď na uvedenou otázku podle mne spočívá ve skutečnosti, že *headhunteři* dokážou s příslušnými kandidáty efektivně vyjednávat, pracovat s jejich požadavky a připravovat je na vyjednávání o přechodu do jiného zaměstnání. Budu se tedy věnovat roli *headhunterů* v kvalifikaci pracovních míst i kandidátů a úloze personálního poradenství v komodifikaci specializovaných pracovníků na trhu práce. Ukážu, že *headhunteři* ke kandidátům od začátku až do konce přistupují jako k jistému druhu zboží, které definují, nacházejí, připravují, nabízejí a nakonec prodávají klientům, kteří za ně platí jako za službu dodání zboží. Své poznatky budu v této části práce konfrontovat s výkladovým rámcem sociologického chápání komodifikace a *marketizace* navrhovaného Michele Callonem a jeho kolegy (Callon, 1997; 1998; Callon, Muniesa, 2005; Callon, Caliskan, 2009; 2010).

Identifikace

Vlastní *headhunterská* práce začíná *searchem*, který ve své dokumentaci *Capitano* popsal jako průzkum trhu, vyhledání držitelů pozic v dané oblasti s určitými profesními charakteristikami (specializace, region, apod.). Při *searchi* je prvním krokem identifikace tzv. cílových společností, tedy firem, z nichž budou kandidáti posléze získáváni. Nejdříve je třeba prověřit firmy, které jsou přímými konkurenty klienta, a které mají srovnatelné charakteristiky (patří do stejného oboru, mají podobný počet zaměstnanců, organizační strukturu, firemní kulturu, používají stejné technologie nebo pracovní postupy, apod.). Následně *researcher* zjišťuje, kteří zaměstnanci vybraných

fírem se nacházejí na příslušných pracovních pozicích. Tato identifikace a řazení kandidátů zabírá převážnou část pracovního dne, což *Capitano* zdůrazňoval při zaškolování nových *researcherů*.

Capitano: (...) každý headhunter by měl na telefonu trávit devadesát procent svého času, aby oddělil zrno od plev, a věnoval se pak jen tomu, co má smysl.

Když se například hledá finanční účetní specializovaný na mezinárodní účetní standardy, je třeba zjistit, kdo se ve firmě mezinárodním účetnictvím zabývá, jak do hloubky se účetním standardům věnuje a jestli rozumí principům a pravidlům mezinárodního účetnictví, nebo pouze zadává data do účetního systému, zda má tento člověk vysokoškolské vzdělání, mluví anglicky apod. Všechny důležité údaje jsou ihned poté ukládány do speciálně vyvinuté databáze firmy. Tím se příslušná osoba stává kandidátem ještě před tím, než ji *headhunter* přímo osloví.

Zde je jasné vidět, co je onen trh práce; *headhunter* obvykle hledá výhradně pracovníky z řad konkurenčních firem, kteří jsou na obdobných pozicích. Rozhodnutí, které firmy jsou vhodnými cílovými společnostmi, je více či méně libovolným rozhodnutím *headhuntera*, které nemusí nutně odpovídat zájmům klienta, ale dokonce ani prostředí, kde se nejvhodnější kandidáti nacházejí. *Headhunteři* pracují v drtivé většině případů v prostředí s vysokou mírou specializace, přičemž svým působením tuto specializaci prohlubují a ovlivňují samu podobu trhu práce. Jsou-li totiž kandidátům nabízeny obdobné pozice v jiných firmách, jsou více nakloněni vnímat jako alternativu právě tyto nabídky oproti jiným, byť by pro ně mohli být také vhodné. V praxi tak například *headhunter* pro projekt z oblasti institucionálního farmaceutického poradenství hledá výhradně kandidáty z oblasti institucionálního farmaceutického poradenství, a ne třeba ze sféry vývoje farmaceutických produktů, přestože se v tomto oboru může vyskytovat řada kandidátů perspektivních i pro institucionální farmaceutické poradenství.

Prověření

Ve chvíli, kdy se kandidáti stanou databázovou položkou, začíná se s nimi pracovat. Část jich je zamítnuta ještě předtím, než jsou *headhunterem* osloveni, důvodem je obvykle to, že neplní některý ze zjišťovaných požadavků (často se jedná o to, že *headhunter*

automaticky vyřadí kandidáty, kteří mu po telefonu při *searchi* přišli z nějakého důvodu, například nedostatečných vyjadřovacích schopností, nevyhovující). Vyhovující kandidáti jsou vzápětí osloveni, tato fáze se nazývá tzv. *approach*. Toto oslovení je telefonické a jeho smyslem je navázat s potenciálním kandidátem prvotní kontakt, představit se jako *headhunter*, vysvětlit kandidátovi, že má možnost jednat o konkurenční pracovní nabídku a s ohledem na domluvu s klientem mu sdělit větší či menší množství informací o příslušné příležitosti. Pokud má kandidát zájem pokračovat v jednání, je třeba zjistit co nejvíce relevantních informací o jeho odborných a osobních charakteristikách a vše opět zadat do databáze. Kandidát je jako databázová položka vybaven charakteristikami, které se týkají jeho věku, délky a struktury praxe, jazykové vybavenosti, vzdělání, rodinných dispozic, bydliště, možnosti dojíždění či stěhování a především ceny (je potřeba zjistit nebo alespoň odhadnout, jaký je stávající plat kandidáta a jaký plat je pro něj zajímavý v případě změny zaměstnání). V této fázi se obvykle oslovený kandidát nedozví nic konkrétního o dané konkurenční nabídce, už proto že toho o ní příslušný *researcher* mnoho neví. Kolegové to obvykle na rozdíl ode mne nevnímali jako problém a jejich informovanější kolegové je těmito informacemi nezahlcovali, jak dokazuje následující výrok.

Capitano: (...) ono není ani tak důležité při searchi vědět, jak funguje farmaceutický průmysl, ale pochopit spíš, jaké typy pozic v tom odvětví obecně jsou, no a když ty lidi oslovujeme, tak oni vědí, že nejsme experti na vývoj a prodej farmaceutik, oni vědí, když jim řekneš, že hledáme institucionálního poradce, co to znamená, co si pod tím mají představit (...)

Důležité je jenom kandidáta oslovit, získat od něj podstatné informace a předat je případně do další fáze. V případě, že má prověřený oslovovaný kandidát o jednání další zájem, je domluven další postup spočívající ve vzájemné výměně informací. Zájemci jsou elektronickou poštou zaslány rámcové informace o společnosti a pracovním místě, uchazeč sám pak obratem prezentuje svůj profesní profil v podobě strukturovaného životopisu, který je nejdůležitějším výstupem práce každého *researchera* či *approachera*.

Cílem *approache* je, jak již bylo řečeno, *oddělit zrna od plev*, čili profesně a osobnostně vhodné kandidáty se zájmem o konkurenční pracovní vyjednávání oddělit od těch, kteří

tuto charakteristiku nesplňují. *Approach* je totiž masovou záležitostí. V rámci každého projektu vyhledávání bývá obvykle identifikováno a osloveno několik desítek až několik stovek osob a *headhunteři* mají možnost věnovat každému kandidátovi jen několik minut telefonického hovoru. Přitom je však potřeba vést *approach* s citem a uvědomovat si, že kandidáti jsou pro *headhuntera* jako společensky a profesně vyzrálé osobnosti partneři k diskusi. Někteří začínající *researcheři* s tím měli problém, šli příliš rychle k věci a chyběl jim diplomatický cit. Bývalo jim tedy řečeno, že kandidáti nejsou *housky na krámě*, ale lidé, kteří už v životě něco dokázali a mají vlastní motivaci.

Headhunter tedy s kandidáty zachází v určité rovině jako s partnery pro diskusi, především však pro něj znamenají kontakt, ze kterého se může stát cenné zboží, které je však vybaveno vlastní inteligencí, a které je třeba zpracovat tak, aby se samo prodalo *headhunterovu* klientovi – potenciálnímu zaměstnavateli. Kandidáti si toho jsou vědomi a s větším či menším nadšením se s tímto postavením smiřují. Problémem bývá, když *headhunter* zapomene, že jsou kandidáti nejen zbožím, ale také lidmi. Ukazuje to následující vyjádření zaznamenané na veřejném fóru kritizující necitlivý přístup personalistů, kteří kandidáty zapomínají informovat jako partnery (Prajzler, 2009)

(...) a proto spíš se ptám - proč se personalisté chovají k potencionálním uchazečům o práci jako ke zboží. Vždyť zboží není nutné informovat o tom, že nebylo prodáno - ano i tady jde o obchod. U většiny personalistů (agentury nevyjímaje) mi chybí ten alespoň částečný lidský přístup. (diskutující ZM)

Přestože je tedy kandidát z pohledu personálního zprostředkovatelství *především* databázovou položkou a *headhunteři* i kandidáti si toho jsou vědomi, někteří kandidáti mají pocit, že se stávají *výhradně* databázovou položkou a přicházejí o svůj lidský rozměr. Platí to zejména pro kandidáty, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, spolupráce s *headhunterem* jim nepřinesla žádný zisk a cítí se tedy využití. *Headhunter*, který tomu nedokáže předcházet, riskuje, že se příslušná databázová položka rozhodne odmítnout účast na jakémkoli vyhledávání a jednoduše už *headhunterovi* příště neodpoví na telefonát. Drtivá většina ostatních kandidátů však *headhunterům* otevřeně sděluje informace a bez váhání se stává databázovou položkou, neboť si od toho slibuje profesní pokrok.

S vyhovujícími kandidáty, kteří mají zájem o změnu zaměstnání, se *headhunteri* obvykle osobně scházejí. Rozhovor neboli *interview* slouží především k tomu, aby *headhunter* kandidáta osobně poznal a zjistil, jak působí na druhé a jak se vyjadřuje. Kandidáti však na schůzky přicházejí s jiným zájmem, totiž dozvědět se co nejvíce o klientovi a o práci, která jim byla nabízena. Ani v tomto okamžiku však obvykle konzultant neuměl sdělit kandidátovi vše, co očekával. Začátek každého (zejména zcela nového) projektu je pro konzultanta těžký, musí během rozhovoru hodně spekulovat a tzv. mlžit. S postupem času, jak konzultant poznává další a další kandidáty, dozvídá se o daném povolání více informací a získává zpětnou vazbu od klientů, se jeho chování stává suverénnějším a jistějším. Já osobně jsem na začátku rozhovorů s kandidáty nevěděl o mnoho více než název pracovní pozice, její organizační zařazení a obecný popis práce, záhy poté jsem se však již relativně dobře zorientoval v odborných reáliích a s kandidáty jsem byl schopen vést dlouhé rozhovory. Proto bylo také pro *San Umberto Società di Consulenza* perspektivní specializovat se na farmaceutický průmysl a konkrétně na dlouhodobou práci pro *Farmacia di Rialto*, jejíž prostředí jsme již dobře znali.

Během svého pozorování jsem si všiml toho, že kolegové postrádající přesné informace o povaze dané práce si hodně všimají osobnosti manažera, pro něhož se snaží kandidáta najít. V případě, že jsem se měl zapojit do nového projektu, považoval *Capitano* za nejdůležitější podrobně mi vylicit právě osobnostní rysy příslušného vedoucího pracovníka na straně klienta. Proto bylo důležité setkávat se s těmito lidmi a pochopit, jak se projevují a jak působí na druhé (a případné podřízené). Při pohovorech s našimi kandidáty jsem pak mohl odhadnout, zdali si s příslušným manažerem osobnostně tzv. sednou – hlavním důvodem potřeby poznat osobnostní rysy poptávajících manažerů je totiž naše snaha doporučovat jim osobnostně kompatibilní kandidáty. Často se mluvilo o *osobní chemii* a o důležitosti toho, aby si spolu manažer a kandidát hlavně *osobnostně sedli*.

Obvykle také docházelo k tomu, že čím méně toho *headhunter* o dané pracovní pozici věděl, tím více se snažil kandidátovi vysvětlit, že jeho úkolem je pouze připravit půdu pro další jednání a zajistit, aby v následujících krocích dostal kandidát odpovědi na všechny své otázky. Cílem schůzek s kandidáty bylo dokončit proces jejich identifikace

a prověření, a zařadit veškeré relevantní informace týkající se jejich osobního projevu do databáze společnosti.

Roztřídění

Jak již bylo řečeno, databáze doplněná archy v šanonech s životopisy kandidátů je technologií a prostředím, které dokáže dlouhodobě uchovávat informace o jednotlivých lidech ve velice zjednodušené podobě. *San Umberto Società di Consulenza* disponuje vlastní databází, která obsahuje charakteristiky kandidátů a informace o průběhu a výsledcích jejich jednání se společnostmi *San Umberto*. Je zde možné zjistit název projektu, datum jeho zahájení a ukončení i jeho průběh, ukládají se zde informace o *headhunterech*, kteří se projektu účastnili, informace o okruhu cílových společností, o regionálním zaměření vyhledávání i informace o hledaných pracovních pozicích a klientech. Díky tomu je možno bezpečně určit kdy, jakým způsobem a s jakým výsledkem se s kterýmkoli kandidátem pracovalo. Databáze není jen datovým skladem, ale také pracovním prostředím *headhuntera*.

Bližší pohled ukazuje, že byla databáze vyvinuta tak, aby dokázala každé firmě a každému kandidátovi přiřadit přesné souřadnice sloužící k jeho rychlému nalezení, identifikaci a práci s ním. Databáze umožňuje přesně strukturovat veškerá průmyslová odvětví a k nim pak přiřadit souřadnice pracovního zařazení všech kandidátů tak, aby nikdo nezůstal mimo kolonku; všichni kandidáti se tak stávají snadno identifikovatelnými a kvalifikovatelnými. Toto doslova *škatulkování* však dále pokračuje systematickým přiřazováním konkrétních charakteristik jednotlivým kandidátům; jde nejen o záležitosti týkající se kariéry, pracovního zařazení, zvláštních dovedností a podobně, ale i o charakterové vlastnosti jednotlivých kandidátů zadané tak, aby s nimi mohl pracovat každý konzultant a aby si co nejrychleji dokázal představit, o jakého člověka se jedná. V příloze ukazují pokyny ředitele firmy *Capitana*, podle kterých má probíhat hodnocení kandidátů konzultanty při osobních setkáních. Je zde jasně viditelná snaha každého člověka pokud možno co nejvíce objektivizovat a usnadnit jeho manipulaci nejen slovním popisem jeho slabých či silných stránek či celkového působení, ale dokonce i kvantifikací těchto kvalit – nakonec je totiž každému

kandidátovi přiřazeno určité celkové numerické hodnocení vypovídající o jeho osobních a odborných kvalitách, podle kterého je nadále posuzován (viz příloha)

Příprava dvojitého obchodu

Poznatky a dojmy získané z jednání s konkrétními kandidáty jsou následně převedeny nejen do databáze, ale i do podoby, která je představena klientovi. V *San Umberto* k tomu sloužil upravený životopis, doprovodný komentář a shrnutí profilů doporučovaných kandidátů.

Životopis, neboli *CV*, je pro *headhuntera* podobně důležitý (budu-li citovat jednoho ze svých kolegů) jako pro zedníka cihla. Životopisy jsou tím, co *researcheri* požadují po oslovovaných kandidátech, co konzultanti neustále vyžadují po *researcherech*, a co klienti netrpělivě očekávají od *headhunterů*, o životopis se opírá každé telefonické i osobní jednání s konkrétními kandidáty, životopis je hmatatelný výsledek práce personálního poradce. Hospodářská recese a omezení administrativního aparátu *San Umberta* vedlo k tomu, že firma přestala životopisy kandidátů formátovat a přepisovat, a namísto toho se v doporučení klientům začaly používat pouze upravené originální životopisy zasílané samotnými kandidáty. V životopisech bývají obvykle uváděny souhrnné informace o vzdělání, praxi a schopnostech uchazečů, které zde nechci podrobně rozebírat. *Capitano* vyžadoval, aby byly tyto materiály jednoduché, stručné a dobře čitelné, a mé snahy o komplexní zachycení kariér kandidátů, které nevyhnutelně vedly k dlouhým komentářům, obvykle zamítal s tím, že je potřeba daného člověka především dobře a jednoduše prodat.

Součástí informací poskytovaných klientovi v doporučujících komentářích, tzv. *shortlistech*, je i informace obsahující seřazení kandidátů a hodnocení jejich dovedností v několika samostatných kategoriích, které vždy reflektují hledanou pozici. V další příloze ukazují, jak taková informace vypadá v praxi. Vyznačuje se snahou shrnout do několika vět či slovních obrátů kvality jednotlivých lidí tak, aby si příslušný poptávající manažer na straně klienta dokázal vybrat. Obvykle nejde jen o suchou informaci a shrnutí profilu, ale i o *headhunterovo* hodnotově zabarvené doporučení, se kterými kandidáty, jakým způsobem a proč dále vyjednávat. *Headhunter* zde má jedinou možnost ovlivnit samotný proces výběru poté, co kandidáty doporučí klientům.

Personální poradce tedy zjišťuje, jací kandidáti se nacházejí na pracovním trhu, určuje jejich vlastnosti a ve zjednodušené podobě je tlumočí poptávajícímu manažerovi, zjišťuje a pomáhá navrhnout jejich požadovanou cenu, dává jim ve své zprávě vyšší či nižší prioritu, vzájemně je porovnává a vydává závěrečná doporučení. Velmi důležité je klientovi vhodným způsobem tlumočit jejich motivaci ke změně, která téměř nikdy není jen záležitostí peněz, byť se finančním požadavkům věnuje velká pozornost. Toto ocenění vlastní hodnoty a kvality částečně provádějí samotní kandidáti, přičemž *headhunter* tento proces iniciuje a následně koordinuje otázkami jako například; „*Zkuste mi říci, kde by se měla finančně pohybovat příslušná konkurenční nabídka, aby to pro vás bylo zajímavé, nebo přímo; „Jaká je podle Vás Vaše cena na trhu práce?“, případně; „Člověk je vlastně na trhu práce také takové zboží, zkuste mi říci, kde sám vidíte Vaši hodnotu.“, respektive doporučeními typu; „Budme realisté, ať si nenastavujeme laťku příliš vysoko“, nebo naopak; „Já se domnívám, že se zbytečně podceňujete, prezentujme klientovi vyšší požadavek“.* Tato praxe však nenáleží výhradně personálním poradcům; na pracovních serverech mohou uchazeči prostřednictvím uživatelského rozhraní zadat příslušné informace a připravit svůj profil a cenu pro příslušné personalisty, tuto činnost v posledních letech usnadňují i internetové profesní sociální sítě, jak ukazuje například *headhunter* Tomáš Kubálek (Švihel, 2009):

(...) Vždy jsem si zakládal na tom, že pracně shromažďuji určité specializované informace o úspěchu lidí a tím získávám dlouhodobou konkurenční výhodu. Aktualizace takových informací je poměrně pracná. Dnes je situace díky sociálním sítím zcela jiná. Většina lidí se jejich prostřednictvím snaží svoji dovednost a úspěch popsat a nabídnout. Aktualizaci vlastně zajišťuje každý sám. Přidaná hodnota headhuntera se tedy přesouvá do schopnosti vyhledat, třídit a především prověřovat tyto informace (...)

Lidé pobývající na pracovním trhu se tedy prostřednictvím personálních technologií objektivizují a stávají se komoditou poté, co se svojí vlastní komodifikací souhlasí a jako komodita se nabízejí a případně prodávají potenciálním zaměstnavatelům.

Dalším krokem, který kandidátům usnadňuje vyjednávání s klientem, je jejich *brífování*. Jde o přípravu kandidátů na pohovor s poptávajícím manažerem tak, aby jej co nejlépe

zvládli (často jsem s kandidáty mluvil přímo o tom, že; „*Na Vašem setkání s panem/paní XY závisí naprosto vše, je potřeba, abyste mu/jí dobře prodal svoje schopnosti a zkušenosti.*“). V této chvíli se totiž zmiňovaní kandidáti stávají našimi kandidáty a v očích našich klientů spojují své jméno s firmou *San Umberto*. Je proto potřeba, aby nám přinejmenším neudělali ostudu. Mezi nejhorší situace, které z pohledu *headhuntera* nastanou, patří například bezdůvodné odstoupení kandidáta z výběrového řízení, ignorování rad, které kandidátům konzultant dává či průběžná změna jejich požadavků v průběhu výběrového řízení. Snahou *headhuntera* je zajistit, aby se v průběhu výběrového řízení *headhunterem* (re)definované vlastnosti kandidátů a především jejich požadavky nijak neměnily (jde o požadované finanční i nefinanční ohodnocení, motivaci ke změně a především o aktuální profesní a osobní situaci).

Cílem *headhuntera* je tedy převést profesní a osobnostní vlastnosti lidí na omezené množství vzájemně porovnatelných proměnných, které se během výběrového řízení významně nemění.

4.2. Komodifikace kandidátů na trhu práce

Člověk je pro *headhuntera* pracovní silou, kterou se snaží získat, zpracovat a prodat, respektive za kandidátovy a klientovy spolupráce provést výše popsanou dvojitou obchodní operaci. Nejdříve je potřeba konkrétního osloveného kandidáta přesvědčit, aby vstoupil do vyjednávání a stal se nejen databázovou položkou (kterou se tak jako tak stává), ale především aktivním aktérem celého procesu (který se klientovi sám prodává). V druhé fázi je potřeba konkrétní firmu přesvědčit, aby kandidáta najala (respektive koupila).

Callon (1997; 1998) ukazuje, že trhy obvykle závisí na reprodukci jasného rozlišení mezi věcmi určenými k ocenění a aktéry, které mají schopnost tato ocenění provádět. Rozlišuje proto entity vybavené schopností jednat (*agency*), které je možno převést jako majetek; a entity, které je možno využít v operacích kalkulace a úsudku. Toto rozlišení však v případě personálního poradenství neplatí. V *headhunterské* praxi je to *headhunterova* schopnost jednat, která provádí kalkulativní operace a oceňuje jiné lidi jako zboží. *Headhunter* se však většinou úspěšně snaží přesvědčit kandidáta, aby ve spolupráci s ním ocenil sám sebe – schopnost samotného kandidáta jednat provádí

kalkulaci sama sebe, takže entity vybavené schopností jednat, které je možno převést jako majetek kalkulují samy sebe. Standardizovaný scénář kalkulace osloveného kandidáta pak odpovídá obecné definici kalkulace Michela Callona a Fabiana Muniesy (2005).

Příslušné entity (kandidáty pohybující se na trhu práce) je nutno nejdříve izolovat. Kandidát je při telefonickém a osobním jednání s *headhunterem* metaforicky vyňat ze svého vlastního sociálního prostředí a zasazen do prostředí vyhledávání a výběrového řízení, v jehož průběhu jsou identifikovány a přiřazeny určité jednoduše určitelné charakteristiky. Následně jsou kandidáti umístěni do jednoduchého prostoru technických nástrojů databáze, strukturovaného životopisu a komentáře k výsledku vyhledávání, kde jsou uspořádáni a podle společného operativního principu porovnávání s ostatními kandidáty, a následně spolu s nimi manipulováni. Po tomto vytřídění (které se během vyhledávání několikrát opakuje) jsou kandidáti vzájemně propojeni (viz hodnotící zprávy a přiložený *shortlist*) a připraveni k manipulaci (kterou zahajuje *headhunter* a dokončuje klient v rámci samotného výběrového řízení) a transformaci (přechodu do jiného zaměstnání). Nakonec je potřeba výsledek extrahovat, což je fáze, které se už *headhunter* přímo neúčastní – kandidát je v jejím průběhu přiřazen k novému zaměstnavateli, smluvně se vyváže z předchozí a zaváže k nové práci a stává se opět pracovníkem a v databázi figuruje jako *placed candidate*, tedy umístěný kandidát. V průběhu *headhuntování* jde tedy o izolaci entit (kandidátů) z jejich kontextu (stávající zaměstnání, životní situace apod.), jejich sdružení do stejného operativního rámce (rámce výběrového řízení), ustanovení originálních vztahů mezi nimi sloužících k jejich porovnání (tedy k identifikaci výkonnostních charakteristik a následnému seřazení kandidátů), a jejich klasifikaci a shrnutí do jednoho balíčku, z něhož si klient vybere.

Callon (1998) ukázal, že v tržních transakcích mění zboží majitele. Jakmile je transakce provedena, prodejce a nakupující jsou vzájemně vyrovnáni a opět se vzájemně oddělují a ze vzájemného vztahu vystupují. Tato transakce umožňuje, aby se partneři proměnili na virtuální nepřátele vyjednávající vzájemné vyrovnání. *Headhunter* tento proces iniciuje. Na základě požadavku klienta vytvoří z konkrétního pracovníka-kandidáta jakýsi balíček, který opatří cenovkou a klientovi vysvětlí, jaké zboží má před sebou,

jaká je jeho cena a jakým způsobem ho může zakoupit. Současně kandidátovi doporučuje, aby se ve vlastním zájmu jako balíček choval (například tím, že mluví o tom, že každý je svým způsobem komodita na trhu práce a je důležité se umět dobře prodat).

Zboží je v právním a antropologickém významu věcí a v rámci procesu vyhledávání a získávání zaměstnanců je na jednotlivé kandidáty nahlíženo jako na věci. Lidé mají podobně jako jakékoli jiné zboží objektivizovatelné vlastnosti, které umožňují vznášet nároky a převádět majetková či uživatelská práva (kandidáti se stávají zaměstnanci těch, jimž se s *headhunterovou* asistencí prodávají na základě svého rozhodnutí). Nesmíme zapomínat, že podle Callona (ibid.) je i služba (jako je přímé vyhledávání) vlastně souborem dodávaných věcí či zboží (v poslední instanci tedy kandidátů).

Callon a Muniesa (2005) zdůrazňují, že klíčovým prvkem každé tržní směny je singularizace, kterou je možno vyjádřit jako cenu či cenovou hladinu, již je kupec ochoten zaplatit za příslušnou věc, čili za to, aby k ní byl přiřazen a aby byla zahrnuta do jeho světa. Proto personálního poradce tolik zajímá, jaká je cena kandidáta za případný přechod k jinému zaměstnavateli. *Headhunting* je tedy inscenován tak, aby se v první fázi stal ze zaměstnance firmy kandidát, tedy potenciální zaměstnanec klientské firmy, a v druhé fázi aby se z potenciálního zaměstnance stal zaměstnanec opravdový. Transformace zde má dvojí ráz: zboží (kandidát) není jen přivlastňováno novým vlastníkem (firmou), ale stává se zároveň součástí jeho světa (součástí dané firmy klienta). Říkáme-li, že se někdo stává vlastníkem něčeho, odkazujeme k tržní transakci vlastnictví, zatímco říkáme-li, že zboží někomu náleží, zdůrazňujeme to, že se stalo nedílnou součástí něčího světa. Proces individualizace či singularizace sestává z postupného určování či poznávání vlastností výrobku (kandidáta) tak, aby mohl vstoupit do světa spotřebitele (firmy) a byl k němu připsán. Prostřednictvím tohoto procesu je věc (lidská bytost redukována na pracujícího člověka) progresivně transformována ve zboží. Díky tomu může dojít k transferu. Zboží (kandidát) vystupuje ze světa zásob (tedy abstraktního trhu práce) a vyvazuje se z něj (to je zajištěno jeho definováním a následnou objektivizací). Následně vytvoří *headhunter* šterbinu do jiného světa, světa poptávajícího klienta, který zboží (kandidáta) koupí a který byl konfigurován (*Headhunterem* připravován) tak, aby toto zboží přijal. Zaplete se tedy do sítí

společensko-technických vztahů, které konstituují svět kupce (ibid.). K pochopení této rozmanitosti je potřeba vzít v úvahu oba tlaky na produkt (zaměstnance) nutné k tomu, aby se stal zbožím (kandidátem): tedy objektivizaci, kdy se stává věcí, potenciální kandidát se stává skutečným kandidátem, a singularizaci, kdy se stává věcí, jejíž vlastnosti byly upraveny pro potřeby světa kupujícího, případně pozměnění samotného světa kupujícího (v případě *headhuntingu* je to příprava klienta a usměrnění jeho požadavků před samotným vyjednáváním s kandidátem).

Callon (2003) dále tvrdí, že nákup není výsledkem střetu zájmů mezi vzájemně indiferentním subjektem a objektem, ale procesem připisování, které vede od kvalifikace k rekvalifikaci produktu, k singularizaci jeho vlastností. Koprodukcí singulárních a objektivizovaných vlastností kandidátů vyžaduje zapojení nejen *headhunterů*, ale též dalších profesionálů v oblasti personalistiky (náborářů, specialistů adaptace nových zaměstnanců, apod.), a dokonce i technických nástrojů jako jsou zmíněné standardizované formy komunikace, technologie a různorodé formy náboru.

Tato otázka přímo souvisí s problematikou vztahů dominance (Callon, Caliskan, 2010); nerovnost zde vyplývá z nerovné moci kalkulujících aktérů, kteří se vzájemně ovlivňují a utvářejí. Díky těmto asymetriím jsou nejmocnější aktéři schopni ovlivnit hodnocení jiných a následně vážně pozměnit distribuci ceny či hodnoty, jak jsem ukázal na *headhunterově* schopnosti hodnotit a řadit kandidáty. Procesy singularizace se skládají z řady operací, které vedou ke kalkulovatelnosti zboží, v našem případě konkrétních pracovníků. Zboží se stává singularizovaným a tedy kalkulovatelným pouze po této operaci vynětí, překladu a nabytí nové formy. Singularizace zboží zahrnuje také jeho spojování či propojování ve stejném prostoru klasifikace, spojování do klastrů a třídění, která umožňují odlidštěnost a vzájemnou porovnatelnost produktů. Poptávající se může rozhodovat pouze za předpokladu, že bylo zboží vybaveno vlastnostmi vytvářejícími odlišnost, jejichž rozpoznání a zdůraznění má v případě náboru na starosti právě *headhunter*. Čím je produkt komplexnější – a to je každý vysoce kvalifikovaný pracovník – tím více problémů má marketingová stránka procesu (prezentace kandidáta) s jeho singularizací. Produkt se volně pohybuje mezi vysokým stupněm singularizace (hůře udržitelným) a vysokým stupněm standardizace (snadněji udržitelným). Všechny

zmíněné postupy dávají dohromady technologii umožňující vznik měřitelných charakteristik (cena, klasifikace, volba) a tyto matematické formulace vytváří další měřitelné a popsitelné entity, které se s ostatními entitami srovnávají. Jsou singularizovány, porovnávány a následně kalkulovány.

K dosažení kalkulovatelnosti je nutné přesné definování aktérů a jejich vztahů. Jednotliví činitelé, lidé (*humans*) i zboží (*non-humans*), musí být přesně identifikovatelní a jasně a jednoznačně oddělitelní od ostatních – v případě lidí, které *headhunteri* oslovují a doporučují svým klientům, jsou tito lidé transformováni na definovatelné a uchopitelné zboží s tím, že jejich lidskost je jaksi pozastavena. Definování a konstruování rámců však není nikdy možné dovést až do konce. Vždy se totiž objeví nějaké vztahy, které vzdorují (*externality*). Jakmile jsou tyto *externality* identifikovány, definovány či jinak internalizovány, vyskytnou se jiné, doposud neošetřené *externality*. To Callon (Callon, 2003) označuje pojmem *overflowing* – nic není možné úplně definovat a zarámovat, vždy se totiž objeví něco, co příslušný rámec překročí. V této souvislosti Callon připomíná Thomasovu tezi o komoditách, podle které nic není komoditou od prvopočátku, ale stává se jí teprve zpřetrháním všech závazků k dalším objektům či aktérům, tedy odtržením od výrobce, bývalých uživatelů či nejobecněji bývalých kontextů (Thomas citován In Callon, 1998). Díky dekontextualizaci, oddělení a vyvázání se ze vztahů mohou být aktéři (kupující a prodejce) po ukončení transakce vyrovnáni.

Komodifikace, stejně jako zaujetí pozice kalkulujícího aktéra, vyžaduje značné investice a činnosti k přetrhání určitých závazků a internalizaci jiných. Režisérem tohoto procesu jsou technologie a postupy personálního poradenství. Pokud jsou dobré a funkční, je *headhunter* schopen obhájit svou roli před klienty i kandidáty a je tedy úspěšný.

4.3. *Headhunterská hra*

Úskalí snahy učinit z lidí svým způsobem pasivní a identifikovatelné zboží vybavené neproměnlivými vlastnostmi jsou nejlépe vidět na situacích, kdy se tato snaha nezdaří a kdy to je naopak kandidát, kdo *headhuntera* využije k vylepšení svého postavení u stávajícího zaměstnavatele. Nutno říci, že takové situace nejsou výjimkou, ale spíše

pravidlem, neboť kandidát do styku s *headhunterem* vstupuje cílevědomě a ze zřejmých důvodů.

Dobře se to ukázalo na vyjednávání s kandidátkou oslovenou na pozici západočeského privátního lékárníka *Farmacia di Rialto*. Kandidátku jsem našel a oslovil, setkal se s ní a diskutoval možnou konkurenční pracovní nabídku. Poté mi sdělila, že nemá o další jednání s klientem zájem. Nechtěla se tedy vyvázat ze světa svého zaměstnavatele a stát se tak komoditou. O něco později se mi však ozvala, změnila své rozhodnutí a sama udávala tempo dalšího vyjednávání. V první fázi jsme ji představili a doporučili klientovi s tím, že se může sice jednat o vysokou hru s cílem vylepšit své postavení ve *Farmacia di Medici*, ale že s ohledem na minimální množství alternativních kandidátů toto riziko doporučujeme přijmout. Setkání dopadlo dobře a firma se rozhodla vyjednávat s danou kandidátkou o pracovní nabídce, ta však v určitém okamžiku dala najevo, že chce celé situace využít k jiným zájmům. Vyjednávání s *Farmacia di Rialto* využila k posílení svého vlastního postavení, jak zachycuje e-mail od ředitele privátního lékárnictví *Farmacia di Rialto*.

Dobrý den Capitano,

*zasílám informace k interakcím s kandidáty v Liberci a Karlových Varech.
(...) Andreina (Karlový Vary) – mluvil jsem s ní telefonicky v závěru
minulého týdne. Po naší schůzce v Praze se bohužel „pochlubila“ ve
Farmacia di Medici, že jedná s konkurencí o přechodu do jiné
farmaceutické firmy. Obratem dostala informaci že její nadřízený půjde do
důchodu o něco dříve než bylo avizováno (tedy již za rok) a bylo jí nabídnuto
aby převzala řízení PL pracoviště v KAVA po něm. Tato nabídka je pro ni
natolik lákavá že nemá zájem o další jednání s námi (...)*

V tomto případě se tedy kandidátka sama *headhunterovi nabídla* a stala se naoko zbožím. Následně nadřízenému svého vlastního vedoucího oznámila, že toto vyjednávání vede, tedy že si je vědoma toho, že jako komodita má na trhu práce značnou hodnotu. Tento vrcholový manažer ji tuto hodnotu přiznal a ve snaze neztratit ji ze světa svého zaměstnavatele odvolal jejího šéfa a nabídl jí jeho místo. Ve výsledku tak dosáhla výrazně většího úspěchu, než kdybychom jí zprostředkovali nástup do firmy našeho klienta, jak tomu standardně bývá. Zaujala pozici objektivizovaného zboží

vybaveného vlastní vůlí a prodala se svému vlastnímu zaměstnavateli, aniž by ve skutečnosti udělala jakýkoli skutečný krok vedoucí ke změně zaměstnání. Přestože byla *Andreina Secca* teprve sedmadvacetiletá kandidátka, dokázala hrát *headhunterskou* hru a nad *headhuntery* zvítězit, a dosáhnout tak poměrně vysoké a prestižně ohodnocené pozice, která nepříslušela jejímu věku a zkušenostem.

Na příkladu této sociální situace je vidět, že výše diskutovaná snaha komodifikovat nemůže být nikdy dotažena do konce, neboť závisí výhradně na vůli jednotlivých kandidátů, zda budou postupovat v souladu s *headhunterovými* instrukcemi a stanou se jednoduše obchodovatelnými, nebo zdali se rozhodnout chovat se jinak. To jediné je koneckonců odlišuje od jinak volně směnitelných otroků, tedy nesvobodných pracovních sil.

Na uvedeném příkladu se však také ukazuje, že má *headhunting* povahu záludné hry. Podobně jako při kohoutích zápasech na Bali (Geertz, 2000) jde o statusovou hru, byť je její kontext odlišný. V zájmu objektu *headhuntingu* jsou kandidáti rozumějící své práci jako ose, kolem níž se soustřeďují a fixují jejich osobní a sociální identity a životní projekty. Placená práce ovlivňuje jedince a jeho rodinu, a v kvalitě života, úrovni spotřeby i v životním stylu se úspěch či neúspěch promítá v placené práci. Podle Petra Mareše (2004) je práce v étosu střední třídy vnímána nejen jako zdroj prostředků nutných k životu a základ sociálního statusu, ale i jako prostředek k morálnímu sebezdokonalování. V industriální společnosti placená práce do jisté míry potlačila identifikační funkce rasy, národnosti či náboženství. Kandidáti, kteří jsou v objektu *headhunterova* zájmu (specializovaní odborníci, příslušníci střední a vyšší třídy) tedy práci chápou jako základní prvek svého statutu. Nelze se tedy divit tomu, že potenciální ztráta zaměstnání má existenční rozměr a je ohrožením identity člověka, a že změna zaměstnání je přechodovou fází, při které je člověk velice zranitelný.

Kandidát vstupuje při oslovení *headhunterem* na nejistou půdu, čehož si je vědom. Vypovídají o tom někdy až přehnané obavy, kdy se oslovení obávají, aby se o ničem nedozvěděli kolegové či dokonce nadřízení. Tuto nejistotu ilustruje skutečnost, že se kandidáti čas od času omlouvají a prosí o zavolání na soukromé telefonní číslo obávající se odposlouchávání ze strany svého zaměstnavatele, schází se s *headhuntery*

v málo frekventovaných restauracích či temných koutech kaváren a všemožně se snaží vyhnout obvinění z toho, že vyjednávají s konkurencí a mají *zaječí úmysly*. *Headhunter* musí tuto přirozenou nedůvěru rychle překonat a získat informace o kandidátově životě, aby mohl efektivně provést výše zmíněné operace objektivizace a singularizace kandidátů (techniky získávání důvěry kandidátů si *headhunteři* osvojují velmi dlouho). Následně má *headhunter* zajistit, aby kandidát vážně vyjednával o změně svého zaměstnání, což jej činí ještě více zranitelným. Přesto se v průběhu vyjednávání status kandidáta nemění a firma či kandidát mohou v jakémkoli okamžiku vyjednávání ukončit, což se také často stává. Do chvíle, kdy spolu klient a kandidát podepíší pracovní smlouvu, tedy není vůbec nic dané.

Zástupci firmy i kandidáti mají ekonomický zájem na důvěryhodnosti jednání. Firmy kvůli tomu, aby potenciálním zaměstnancům neprozradily příliš mnoho informací o svých záměrech a strukturách (čím vyšší pozice, tím větší opatrnost), kandidáti kvůli tomu, aby tímto jednáním neohrozili své vlastní profesní postupy a neprozradili příliš mnoho důvěrných informací o prostředí svého stávajícího zaměstnavatele. Proto musí *headhunter* zajišťovat důvěrné jednání, během kterého jsou obě strany upřímné, vážné co se úmyslů týče a prosty jakéhokoli blufování. Jak jsem ukázal na uvedeném příkladu *Andreiny Seccy*, často se to nepodaří.

Headhunting má tedy pro kandidáty a firmy reálný dopad jen občas, lidé se ho účastní s vědomím, že mohou (avšak nemusí) posílit své společenské postavení (obvykle získat více peněz, odpovědnosti, společenské prestiže či zajímavější práci). Ve skutečnosti si však skrze vyjednávání o konkurenčních pracovních nabídkách často jenom potvrzují důležitost, kterou pro ně má jejich stávající zaměstnání (a zaměstnání vůbec). Z častých výroků slýchaných od kandidátů typu; „*Děkuji Vám za oslovení, opravdu mě velmi těší, že o mne máte zájem*“, je evidentní, že si kandidáti potvrzují svůj status žádaného odborníka, reálnou změnu zaměstnání si však nutně nemusí připouštět. *Headhunter* velmi často čelí tomu, že kandidáti jakoby vážně vyjednávají a v určitém okamžiku bez udání důvodu z jednání naráz odstoupí. Je celkem logické, že *headhuntera*, který ke každému takovému jednání musí na rozdíl od kandidátů (i klientů) přistupovat zcela vážně, takový přístup netěší.

Geertz (2000) říká, že jakákoli vyjadřovací forma funguje přeuspořádáním sémantických kontextů tak, že vlastnosti konvenčně připisované určité věci jsou nekonvenčně připsány jiným, které potom vidíme jako by skutečně tyto vlastnosti měly. Jako *headhunter* a současně badatel se domnívám se, že podobně jako si Baližec čte v kohoutích zápasech o svém statusu a životní zkušenosti, také kandidáti si při vyjednávání s *headhunterem* či s potenciálním zaměstnavatelem potvrzují své statusové pozice a přehrávají si příběhy konstituující jejich profesní život.

ZÁVĚR

Na závěr shrnu výsledky své práce. Vycházel jsem z poznatků výzkumu provedeného v české personálně poradenské společnosti *San Umberto Società di Consulenza*. Při interpretaci těchto poznatků jsem pak vycházel z toho, že *headhunteri* jsou participanty na trhu práce, který se vyznačuje specifickým druhem obchodních vztahů, v nichž zastávají kandidáti a klienti zrcadlově obrácené role. Zaměstnavatelé nejen poptávají zaměstnance, ale také nabízejí pracovní příležitosti. Zaměstnanci nejen poptávají pracovní příležitosti, ale také nabízejí vlastní pracovní sílu. *Headhunter* má na starosti přípravu a do značné míry i usměrňování průběhu tohoto dvojitého obchodu. Abych popsal jeho nejdůležitější aspekty, rozhodl jsem se blíže rozpracovat a analyzovat povahu vztahů personálních poradců a klientů na straně jedné, a povahu vztahů personálních poradců a kandidátů na straně druhé.

První část etnografického textu sloužila jako uvedení do základních reálií praxe personálního poradenství. Popsal jsem svůj vstup do terénu v situaci probíhající hospodářské recese, která *headhunting* významně ovlivnila, vysvětlil jak *headhunteri* pracují a popsal průběh projektů i problematickou techniku přímého vyhledávání, která je nedílnou součástí personálně poradenských praktik.

Druhá část textu popisovala podobu a dynamiku vztahů mezi klienty a *headhuntery* z pohledu personálních poradců. Při líčení problematiky získávání klientů a zakázek, neustálého zvažování vlastních šancí na úspěšné uzavření projektů, obtíží spojených s komunikací s klienty a omezeného vlivu na průběh samotného výběrového řízení jsem se pokusil popsat nerovnosti v postavení mezi *headhuntery* a klienty. Ukázal jsem, že spolu obě strany obvykle neuzavírají trvalé a výhradní vztahy. Přesto právě o takové vztahy personální poradci usilují a v případě úspěchu se paradoxně stávají závislejšími na svých klientech. Dále jsem ukázal, že se vůči dominujícím klientům snaží *headhunteri* získat situační výhodu, a to pomocí propracovaných oportunistických technik. V závěru textu jsem ukázal, jakým způsobem využívají klienti *headhuntery* jako ochranu před reakcí firem, jejichž zaměstnance získávají.

Poznatky této části práce jsem konfrontoval s teorií strukturálních mezer (*structural holes*) Ronalda S. Burta (1992). Burtova teorie vysvětluje dynamiku vztahů mezi *headhuntery* a klienty tím, že personální poradci jako aktéři s relativně nízkou strukturální autonomií zaujímají v rámci sociální struktury právě místa ve zmíněných mezerách, která se nacházejí mezi špatně propojenými aktéry; tedy mezi klienty a kandidáty, z jejichž spojování *headhunteri* profitují.

Neméně podstatnou úlohou personálních poradců je izolace klientských firem od společností, jejichž zaměstnance pro své klienty získávají. Pozice *headhunterů* je zde dobře popsitelná prostřednictvím sociologie třetího elementu Georga Simmela (1976). *Headhunter* se stává aktérem, který profituje z toho, že svou aktivitou chrání klienta před případnou reakcí ze strany firmy, jejíž zaměstnance získává; je tedy elementem, který aktivně profituje z izolace obou stran. Z pohledu všech tržních aktérů (klientů, kandidátů i postižených společností) se personální poradce jako nezávislý aktér pohybuje mimo sociální aspekty tržního prostředí, fenomén *headhuntingu* je spojen s metaforou volného trhu. Proto je také personálně poradenská praxe vnímána jako legitimní a profesionální.

Sociologie třetího elementu a teorie strukturálních mezer dokážou popsat dynamiku vztahů mezi *headhuntery* a jejich klienty, *headhunting* jako takový však nelze vysvětlit jen jako výsledek činnosti obratných aktérů využívajících a usměrňujících různá spojení v rámci sociálních sítí. Ukázal jsem totiž, že klienti a kandidáti dokážou zmíněnou strukturální mezeru zaplnit sami a *headhuntera* k navázání kontaktu nutně nepotřebují. V opominutí této skutečnosti podle mých zjištění spočívá kámen úrazu předchozích studií fenoménu personálního poradenství (Khurana, 2000; Finlay, Coverdill, 1998; 1999; 2000; 2002), které *headhuntery* redukovaly na elementy pohybující se v sociální síti a usilující o zvýšení vlastního sociálního kapitálu (Burt, 1992). Proto jsem se ztotožnil s Callonovou (1998) kritikou, podle níž oddělení aktéra a sítě rozšiřuje mezeru mezi aktérem a sociální strukturou; důraz na sociální kapitál totiž ruší původní jednotu agenta a sítě a štěpí ji zavedením protikladu mezi činností a zdroji této činnosti. Inspirován Callonem (ibid.), jsem se proto v poslední části etnografie rozhodl věnovat se praxi oceňování a sociálnímu životu věcí, což mne přivedlo ke kandidátům.

Třetí část textu proto z *headhunterských* pozic popisovala vztahy mezi personálními poradci a jejich kandidáty. Pokusil jsem se detailně popsat a ukázat postupy a technologie, pomocí kterých *headhunteři* manipulují s kandidáty. V textu ukazují, že kandidáti jsou v personálním poradenství zbožím, které *headhunteři* identifikují, prověřují a kvalifikují, třídí, oceňují a připravují k prodeji klientovi, který pak probíhá v podobě výše zmiňované dvojité obchodní operace. Kandidáti jsou entitou, která je komodifikována, současně jsou však cílevědomými osobnostmi vybavenými vlastní vůlí a v rámci výběrových řízení má sklon neustále vystupovat z *headhunterem* připraveného rámce. Čím více se *headhunterovi* daří přesvědčovat kandidáty o tom, aby tento rámec přijímali, tím jsou obvykle personální poradci úspěšnější. V závěru třetí části ukazují, že *headhunteři* ani jejich klienti nemají v průběhu procesu komodifikace kandidáta jistotu, že pracovník příslušný rámec skutečně přijímá, a že se jej nesnaží využít k jiným účelům, například k potvrzení vlastní hodnoty na trhu pracovních příležitostí nebo k dosažení výhodnějšího postavení u vlastního zaměstnavatele.

Poznatky poslední části etnografie jsem konfrontoval s výkladovým rámcem Michela Callona a jeho kolegů. Vysoce standardizovaný scénář práce s kandidátem odpovídá definici kalkulace (Callon, Muniesa, 2005); kandidáti jsou při vyjednávání s *headhunterem* metaforicky izolováni ze svého světa a zařazeni do sofistikovaného prostředí, kde jsou podle společného operativního principu porovnáváni s ostatními kandidáty. Přijímají při tom status zboží, které je následně představeno klientovi, čímž je připravena jeho transformace (připsání novému zaměstnavateli). Na příkladu *headhuntingu* je dobře vidět, že prodej kandidáta, tedy transformace zakončující dvojitou obchodní operaci, má dvojitý ráz; kandidát není jen přivlastňován novým vlastníkem, ale zároveň se stává součástí jeho světa, což platí i naopak. Nejdříve tedy proběhne objektivizace kandidáta, kdy se stal zbožím a následně jeho singularizace, kdy jsou vlastnosti tohoto zboží upraveny pro potřeby světa kupujícího. Nákup není jen výsledkem střetu zájmů indiferentního subjektu a objektu (jak na něj nahlíží ekonomie), ale především procesem připsování, který vede od kvalifikace k rekvalifikaci zboží. V závěru jsem ukázal, že k provedení objektivizace je nutné přesné definování zboží (kandidátů) a jeho vztahů. To však v případě lidí (více než v případě jakékoli jiné komodity) není prakticky možné dovést do konce, neboť se neustále objevují komplikovaně definovatelné vztahy, tedy externality. Nic není možné úplně definovat a

zarámovat, vždy se totiž objeví něco, co příslušný rámec překročí (Callon, 1997), což se v případě sebevědomých kandidátů projevuje prakticky v každém případě.

Z předložených poznatků a jejich interpretace tedy plyne, že klíčovou úlohou *headhuntera* je iniciování zpřetrhání vazeb kandidátů k jejich stávajícím kontextům (zaměstnavateli, kolegům, apod.) a podílení se na jejich objektivizaci a komodifikaci. *Headhunter* je úspěšný ve chvíli, kdy dokáže kvalitně a dlouhodobě provádět efektivní dekontextualizaci kandidátů a následně připravovat a koordinovat jejich transformaci z jednoho světa do světa druhého.

Když jsem na konci sepisování tohoto textu práci konzultoval s jednatelem společnosti, uvědomil jsem si, že jsem byl možná až příliš kritický a věnoval hodně prostoru nedostatkům *headhunterské* praxe a zapomněl jsem dostatečně zdůraznit, v čem spočívá její hodnota. Věnoval jsem mnoho místa popisu praktikám zacházení s klienty a kandidáty, ale zapomněl jsem ukázat, že se člověk stává dobrým *headhunterem* až po mnoha letech praxe, v jejichž průběhu intenzivně pracuje na stovkách projektů, z nichž většina končí neúspěšně. Během této doby absolvuje desítky tisíc rozhovorů a stovky osobních setkání s lidmi, kteří často patří mezi elitu ve svém oboru a jsou sociálně i intelektuálně vyspělí. V průběhu této doby se učí řemeslu, které by nemohl dobře provozovat, kdyby klientům a kandidátům nebyl partnerem k diskusi, ale pouze manipulátorem toužícím po zisku jako jediném smyslu své činnosti. Je potřeba zdůraznit, že na rozdíl od jiných personálně poradenských společností, ve kterých jsem působil, se prostředí *San Umberta* vyznačovalo usilovnou snahou porozumět odborným stránkám profesí, v nichž naši kandidáti působí, a vnímat je jako vysoce kvalifikované odborníky hodné důstojného zacházení (což však není v rozporu s tím, že pro nás představovali cenní zboží).

Capitano mne při naší závěrečné diskusi nad tímto textem upozornil, že by nezúčastněný čtenář mohl snadno nabýt dojmu, že mocní zaměstnavatelé a *headhunteri* manipulují s kandidátem, který je bezbranným zbožím. Praxe je však podle něj opačná, protože právě kandidát, ať už je umístěn či nikoliv, je v dlouhodobém horizontu nejčastějším vítězem procesu *headhuntingu* a právě on je nejjištnější stranou celého vyjednávání. Zatímco *headhunter* získává za zprostředkování kandidátů od klienta jednorázovou

částku, kandidát získává lepší podmínky na neomezenou dobu, často do momentu, kdy je znovu osloven dalším *headhunterem* a opět akceptuje ještě výhodnější nabídku od nového zaměstnavatele. Skutečností je, že jediný možný pozitivní výsledek každého vyhledávání představuje uspokojení firmy, kandidáta i *headhuntera*. Při úspěšně uzavřeném dvojitém obchodu nikdo netratí.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

Abolafia, Mitchel Y. 1998. „Markets as cultures: an ethnographic approach“. In Michel Callon (ed.) *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell Publishers, s. 69-85. (Abolafia, 1998)

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. (Armstrong, 2007)

Beaverstock Jonathan V., Hall Sarah, Falconbridge John. 2007. *The Globalization of executive search in Europe*, Executive Report, Nottingham: s.n. (Beaverstock, Hall, Falconbridge, 2007)

Bludou, Heidi S. 2009. „Recruiting Agencies: The Role of Recruitment Firms in Czech Healthcare Worker Migration“. *Gellnerovský seminář pořádaný Masarykovou českou sociologickou společností a Českou asociací pro sociální antropologii*. 22. října 2009. Praha: MČSS CASA. (Bludau, 2009a)

Bludou, Heidi S. 2009. „Producing Migrant Nurses: How recruitment firms create successful migrants for the global market“. Nepublikovaná přednáška. *Společná konference Slovenské asociace pro sociální antropologii a České asociace pro sociální antropologii*. 21. září 2009. Pezinok: SASA a CASA. (Bludou, 2009b)

Bull Clive, Ornati Oscar, Tadeschi Piero. 1987. „Search, Hiring Strategies and Labor Market Intermediaries“. *Journal of Labor Economics* 5 (4): S1-S17. (Bull, Ornati, Tadeschi, 1987)

Burt, Ronald S. 1992. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press. (Burt, 1992)

Callon, Michel; Caliskan, Koray. 2009. „Economization: Shifting attention from the economy towards processess of economization, part 1“. *Economy and Society* 38: 369-398. (Callon, Calisken, 2009)

Callon, Michel; Caliskan, Koray. 2010. „Economization: Shifting attention from the economy towards processess of economization, part 2“. *Economy and Society* 39: 1-32. (Callon, Calisken, 2010)

Callon, Michel. 1998. Introduction: „The embeddedness of economic markets in economics“. In Michel Callon (ed.). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell Publishers, s. 1-57. (Callon, 1998)

Callon, Michel. 1997. „Keynote Speech: Actor-Network Theory – The Market Test“. [online] *Přednáška na katedře sociologie Lancasterské Univerzity*. Červen 1997. Lancaster: Department of Sociology, Lancaster University. [cit. 18. června 2011] Dostupné z <<http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/callon-market-test.pdf>>. (Callon, 1997)

Callon, Michel; Muniesa, Fabian. 2005. „Peripheral Vision: Economic Markets as Calculative Collective Devices“. *Organizational Studies* 26: 1229-1250. (Callon, Muniesa, 2005)

Eriksen, Thomas Hylland. 2008. *Sociální a kulturní antropologie*. Praha: Portál. (Eriksen, 2008)

Finlay, William; Coverdill, David E. 1998. „Fit and skill in Employee Selection. Insight from a Study of Headhunetrs“. *Quantitative Sociology* 21 (2): 105-127. (Finlay, Coverdill, 1998)

Finlay, William; Coverdill, David E. 1999. „The Search Game: Organizational Conflicts and the use of Headhunters“. *Sociological Quarterly* 40 (1): 11-30. (Finlay, Coverdill, 1999)

Finlay, William; Coverdill, James E. 2000. „Risk, Opportunities and Structural Holes. How Headhunters Manage Clients and Earn Fees“. *Work and Occupations* 27 (3): 377-405. (Finlay, Coverdill, 2000)

Finlay, William; Coverdill James E. 2002. *Headhunters. Matchmaking in the Labour Market*. Ithaca: Cornell University Press. (Finlay, Coverdill, 2002)

- Geertz, Clifford. 2000. *Interpretace kultur*. Praha: Sociologické nakladatelství. (Geertz, 2000)
- Geertz, Clifford. 1978. „The Bazaar Economy: Information and Search in Peasant Marketing“. *The American Economic Review* 68: 28-32. (Geertz, 1978)
- Granovetter, Mark. 1995. *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press. (Granovetter, 1995)
- Granovetter, Mark. 1973. „The Strength of Weak Ties“. *American Journal of Sociology* 78: 1360-1380. (Granovetter, 1973)
- Hajdáková, Iveta. 2004. *The Social Making of the Illusion of Hospitality*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK. (Hajdáková, 2004)
- Hammersley, Martyn; Atkinson Paul. 2004. *Ethnography: Principles in Practise*. London: Routledge. (Hammersley, Atkinson, 2004)
- Hofreiter, Roman. 2008. „Profesia alebo profesionalizmus? Meniace sa otázky v sociológii profesií“. In Filosofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci (ed.). *Acta Universitatis Palackienae Olomouensis*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 79-91. (Hofreiter, 2008)
- Khurana, Rakesh. 2000. *Three-Party Exchanges: The Case of Executive Search Firms and CEO Search*. Harvard Business School Working Paper. Cambridge: s.n. (Khurana, 2000)
- Kocianová, Renata. 2004. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia. (Kocianová, 2004)
- Mareš, Petr. 2004. „Od práce emancipující k práci mizející“. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 40 (1-2): 37-48. (Mareš, 2004)
- Martinez, Tomás. 1976. *The Human Marketplace: An Examination of Private Employment Agencies*. New Brunswick: Transaction Books. (Martinez, 1976)

Marx, Karl. 1887. *Capital. A Critique of Political Economy*. Moscow: Progress Publishers. (Marx, 1887)

Navarová, Hana. 2003. „Povedou specifika trhu práce ke konci headhuntingu v Čechách“? *Hospodářské noviny*. 25. května 2003. (Navarová, 2003)

Novotný, Pavel. P. 2010. „Trhli se a dělají na sebe“. *Mladá Fronta DNES*. 25. Ledna 2010. (Novotný, 2010)

Pomahač, Matěj. 2008. *Analýza vyhledávání kvalifikovaných pracovníků personálně poradenskou společností*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: FHS UK. (Pomahač, 2008)

rep. 2009. „Finanční krize a trh práce“. *Hospodářské noviny* 19. února 2009. (HN, 2009)

Russel, Bertrand. 2004. *In Praise of Idleness*. Oxon: Routledge Classics. (Russel, 2004)

Simmel Georg. 1976. *The Sociology of Georg Simmel*. Toronto: The Free Press. (Simmel, 1976)

Šperkerová-Alföldi, Marcela; Panczaková, Zuzana. 2010. *Personálky v lincenční džungli*. Ekonom. 21. října 2010. (Šperkerová-Alföldi, Panczaková)

Švedová, Markéta. 2009. „Headhunting - lovci lebek“. *Hospodářské noviny*. 3. června 2009. (Švedová, 2009)

Švidrnochová, Karolína. 2003. „Hledání vynikajícího manažera trvá i rok“. *Mladá fronta DNES*. 25. března 2003. (Švidrnochová, 2003)

Švihel, Petr. 2009. „Lidé jsou teď vstřícnější vůči práci“. *Hospodářské noviny*. 16.listopadu 2009. (Švihel, 2009)

Webové stránky

Prajzler, Tomáš. 2009. „Ve válce mlčí múzy“. [online] *internetové fórum serveru jobs.cz*. 9. července 2009. [cit. 18. června 2011]. Dostupné z <<http://www.jobs.cz/osobnosti/hr-a-kariera/prajzler-tomas/detail/article/ve-valce-mlci-muzy/>>. (Prajzler, 2009)

Punch, Alice. 2008. „Alice Punch online o Executive Search“. [online] *Hospodářské noviny*. 1.prosince 2008. [cit. 18. června 2011]. Dostupné z <<http://kariera.ihned.cz/c1-28139910-alice-punch-online-o-executive-search>>. (Punch, 2010)

Přílohy

Slovník pojmů

approach – proces, kdy jsou potenciální kandidáti kontaktováni *headhunterem* a následně je jim předložena alternativní pracovní nabídka. Je zakončen vyjádřením kandidáta o zájmu či nezájmu pokračovat v jednání.

exkluzivita – vztah mezi *headhunterem* a klientem, kde spolupracuje klient pouze s jedním *headhunterem*.

feedback – anglický výraz označující odezvu, odpověď, zpětnou vazbu. V personálním poradenství obvykle používaný pro popis kvality komunikace s klienty.

headcount – anglický výraz označující počet lidí v příslušné skupině, v personalistice vyjadřuje pracovní místo schválené vedením firmy.

headhunting – termín označující vyhledávání pracovníků na vysoce odborné pozice a pozice ve středním a vyšším managementu cestou přímého oslovení potenciálního kandidáta. Této činnosti se věnují zpravidla specializované agentury, které lze zařadit do širšího segmentu personálních agentur či personálně poradenských společností. V globálním prostředí je ***headhunting*** (lovení hlav) chápán jako slangový termín, který je synonymem pojmu ***executive search***. V českém prostředí zdomácněl ***headhunting*** jako zastřešující pojem označující vyhledávání pracovníků na vrcholové pozice v organizacích veřejného i soukromého sektoru cestou přímého oslovení potenciálního kandidáta specializovaným personalistou. Tím je tzv. ***headhunter*** označovaný též jako lovec hlav či lovec mozků.

chemie – metaforický pojem používaný k popisu osobnostních charakteristik a projevu kandidátů a poptávajících manažerů.

konkurenční doložka – pracovně-právní instituce znemožňující či komplikující přímý přechod vybraných pracovníků do konkurenční společnosti. Účelem konkurenční doložky je ochrana *know-how* zaměstnavatele před konkurencí bývalého zaměstnance po skončení jeho pracovního poměru k zaměstnavateli.

outsourcing – tendence společností vyčleňovat různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěřovat je smluvně jiné společnosti čili subdodavateli, specializovanému na příslušnou činnost. Souvisí s trendem snižováním nákladů a zvyšováním konkurenceschopnosti firmy.

placement – pojem vyjadřující úspěšné uzavření projektu přímého vyhledávání kandidáta *headhunterem*. Je završeno podpisem pracovní smlouvy mezi novým pracovníkem a společností klienta.

retainer – záložní platba vyplácená klientem *headhunterovi* na začátku spolupráce. Opakem *retaineru* je tzv. **success fee**, kdy je za svou práci *headhunter* odměněn teprve na základě úspěšného umístění kandidáta.

search – proces cíleného vyhledávání pracovníků a zjišťování základních informací o nich. Je obvykle spojen se sdělováním nepravdivých informací. Pracovník personálně poradenské firmy, který se zabývá **searchem**, se nazývá **researcher**.

shortlist – zpráva sestavená *headhunterem* a určená pro klienta obsahující informace o doporučovaných kandidátech.

stop stav – situace, kdy se firma rozhodne nepřijímat jakékoli nové zaměstnance. Obvykle nastává během hospodářské recese či potíží ve firmě.

životopis neboli **resumé** či **cívíčko (CV)** – krátký a přehledný popis profesionálního života obvykle dodávaný jako součást žádosti o zaměstnání. Základní pracovní nástroj *headhuntera*.

Dohoda o provedení společenskovo vědního výzkumu a publikaci jeho výsledků

Dohoda o provedení společenskovo vědního výzkumu a publikaci jeho výsledků

I. Smluvní strany

Matěj Pomahač, student oboru obecná antropologie – integrální studium člověka Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy,
narozen 30. dubna 1984,
trvalým bydlištěm Ptice 128, okres Praha-západ

a

Sídlo [redacted]
Identifikační číslo [redacted]
zastoupená jednatelem firmy [redacted]

Tato dohoda upravuje podmínky provedení společenskovo vědního výzkumu tzv. *headhuntingu* ve firmě [redacted], a následné publikace zjištěných skutečností.

II. Výzkumný záměr

Předmětem tohoto projektu je provedení sociologického (etnografického) výzkumu personálně poradenské společnosti zabývající se zejména přímým vyhledáváním kandidátů na specializované a řídicí pozice, a zkoumání tzv. *headhuntingu*. Jedná se o vědeckou výzkumnou činnost, tedy systematickou tvůrčí činnost rozšiřující lidské poznání v praxi *headhuntingu* zahrnující jeho každodenní fungování, politický a ekonomický kontextu, i vztahy s dalšími subjekty, kteří tvoří prostředí *headhunterské* praxe. Cílem je lépe pochopit proč a jak *headhunting* funguje a případně otevřít prostor pro další studium těchto doposud nepřiliš sledovaných praktik. Dalším cílem je zprostředkovat příslušná zjištění vůči samotné firmě a jejím zaměstnancům a spolupracovníkům, a to kvůli reflexivitě bádání i praktickému využití výsledků studia.

Výzkumný záměr vychází z projektu výzkumu – projektu diplomní práce, který je přiložen k tomuto dokumentu.

III. Zúčastněné strany

Společnost [redacted] jako personálně poradenská firma, kde bude výzkum prováděn.

Zaměstnanci a spolupracovníci společnosti, se kterými bude výzkum veden. Výzkumník všem zainteresovaným objasní povahu výzkumu a jejich roli v rámci tohoto výzkumu. Výzkumník si u zúčastněných osob sám zajistí souhlasné stanovisko s provedením výzkumu.

Výzkum bude veden Matějem Pomahačem, studentem II. ročníku navazujícího magisterského studia 'obecná antropologie – integrální studium člověka' Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy, a zároveň dlouhodobým zaměstnancem a spolupracovníkem společnosti.

Společnost i jednotlivci mají kdykoli v průběhu výzkumu právo přerušit svou participaci na výzkumu.

Výzkum musí být veden tak, aby nepoškodil vztahy mezi společností [redacted] a jejími klienty. Veškeré publikované informace týkající se klientů a kandidátů společnosti musí být anonymizované.

IV. Vědecká supervize

Nad výzkumníkem bude zajištěna supervize ze strany akademických pracovníků Katedry obecné antropologie Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy, a ze strany vedoucí práce (školitelky), kterou je Tereza Stöckelová (toho času vědecká pracovnice Sociologického ústavu Akademie věd České republiky).

V. Metody výzkumu

V rámci výzkumu bude využívána řada výzkumných metod a postupů.

Jedná se především o etnografický výzkum, který se děje prostřednictvím dlouhodobé přítomnosti výzkumníka v terénu. Hlavní výzkumnou metodou je proto zúčastněné pozorování příslušných *headhunterů* při práci. Součástí zúčastněného pozorování jsou rozhovory s jednotlivými *headhuntery* a poznámky zapisované do terénního deníku.

Výzkum bude doplněn obsahovou analýzou dokumentů zachycujících proces *headhuntingu*, které společnost vytváří (včetně elektronické komunikace, poznámek, shrnutí profilů a hodnotících zpráv, apod.). Důležitou součástí výzkumu pak je i analýza úlohy technologií a jejich využívání v procesu *headhuntingu* (například databáze zachycující komplexní informace o klientech, kandidátech a projektech).

Výše uvedené, převážně kvalitativní metody výzkumu pak mohou být doplněny i kvantitativní analýzou.

VI. Lokalita výzkumu

Výzkum se uskuteční na místech realizace *headhunterské* činnosti, tedy zejména v kanceláři společnosti [redacted], případně na dalších místech, kde je vyvíjena *headhunterská* činnost.

VII. Časový rozvrh výzkumu

Tento výzkum probíhá od prosince 2009 a bude dokončen do konce roku 2010 s tím, že je do něj možné zapojit i takové informace, které vznikly před jeho započatím (například písemné materiály, vzpomínky jednotlivých osob, informace z databází, předchozí výzkum, apod.).

VIII. Anonymita účastníků

Veškeré informace, které by mohly způsobit jakoukoli významnou újmu společnosti [redacted] a subjektům, se kterými spolupracuje, musí být anonymizovány tak, aby nebylo možné jasné určit, o jaký subjekt se jedná – to se týká společnosti, jejích spolupracovníků a zaměstnanců, obchodních partnerů, klientů a kandidátů (tato podmínka se netýká samotného výzkumníka). Veškeré další okolnosti spojené s otázkou anonymity a důvěrnosti informací o zúčastněných subjektech se řeší v souladu se stanoviskem Úřadu pro ochranu osobních údajů č. 2/2006 (zpracování osobních údajů v rámci vědy).

IX. Zveřejnění výsledků výzkumu

Společnost [redacted] má právo vyjádřit se k výstupům výzkumu ještě před jejich publikací, a to za účelem vetování zveřejnění případných obchodních tajemství. Výzkumník je povinen zaznamenat případná nesouhlasná stanoviska společnosti a zahrnout je do publikace.

Tento výzkum je součástí projektu diplomní práce a jeho výstupem bude diplomní práce nutná k zakončení akademického studijního programu. V souladu se standardním postupem FHS UK bude diplomní práce umístěna v Knihovně T. G. Masaryka na adrese U Kříže 8, Praha 5 – Jinonice, a zároveň v interním informačním systému dokumentace Univerzity Karlovy. Jako taková bude přístupná členům akademické obce Univerzity Karlovy.

Výzkumník si vymíní právo publikovat příslušná zjištění a informace o průběhu výzkumu v odborné společenskovědní literatuře či na odborných konferencích s tím, že všechny takovéto prezentace musí respektovat podmínky této smlouvy.

X. Správa a vypořádání informací z výzkumu


Správa veškerých informací, jako jsou poznámky z terénního deníku, dokumenty a výzkumné poznámky, přepisy rozhovorů apod., je výhradní odpovědností výzkumníka. Společnost [redacted]

██████████, za ně nenese žádnou zodpovědnost, pokud se sama nerozhodne k jejich využití v rámci své praktické činnosti. Společnost ██████████ může dát svůj souhlas k dalšímu využití příslušných dat v rámci vědecké komunity.

XI. Závěrečná ustanovení

Veškeré dodatky a upřesnění této dohody je možno uzavřít ústní či písemnou dohodou, dle vůle obou stran.

Tato smlouva byla uzavřena v ██████████ dne 17. září 2010.



Matěj Pomahač



██████████
zastoupená jednatelem ██████████

Modelový příklad vyhledávání a výběru kandidátů

Modelový příklad č.1: Popis procesu vyhledání kandidáta formou executive search na pozici Projektový manažer pro obnovu a výstavbu zdrojů v ČR (dále jen Projektový manažer) pro společnost [REDAKCE] (dále jen [REDAKCE])

Popis metodiky vyhledávání:

Executive search (headhunting) je proces aktivního vyhledávání kvalifikovaných pracovníků (manažerů, odborníků) s cílem jejich získání pro společnost klienta (Zadavatele, v tomto případě společnost [REDAKCE]). Proces má několik základních fází

1/ Iniciační fáze/ Identifikace požadavků [REDAKCE] – probíhá mezi [REDAKCE] a [REDAKCE] – dále jen [REDAKCE], jedná se o výměnu informací směřující k co nejlepšímu pochopení situace ve společnosti (důvodu k vyhledání Projektového manažera), vymezení obsahu a kvalifikačních požadavků pracovní pozice, jeho postavení v organizační struktuře a nastavení komunikačního rámce mezi [REDAKCE] a [REDAKCE], tato fáze obsahuje:

- pochopení situace ve společnosti tj. proč [REDAKCE] hledá nového zaměstnance, zda-li zvážil interní zdroje kandidátů včetně referencí současných zaměstnavatelů, využil inzerce apod.
- popis pozice Projektový manažer (obsah práce, kompetence, reportovací vazby, kvalifikační požadavky, specifické technické znalosti apod.)
- vymezení dosažitelného finančního ohodnocení pozice včetně bonusů a finančních i nefinančních benefitů
- upřesnění míry důvěrnosti při oslovení a jednání s potenciálními kandidáty (s ohledem na důvod vyhledávání, např. jedná-li se o nahrazení stávajícího držitele pozice, nový projekt apod.)

Komunikační rámec během projektu mezi [REDAKCE] a [REDAKCE]:

- za [REDAKCE] projekt povede [REDAKCE], Senior konzultant s 10 letou zkušeností z vedení projektů executive search v energetickém sektoru, který je zodpovědný za celý jeho průběh, interní koordinaci a prezentaci výsledků zástupcům [REDAKCE]. Spolupracovat bude s [REDAKCE], konzultantem, který se od roku 2006 v rámci [REDAKCE] pohybuje v oblasti energetiky a týmem pro průzkum trhu.
- jeho kontaktní osobou na straně [REDAKCE] bude určený personalista, který zodpovídá za nábor pozice Projektový manažer nebo liniový manažer nadřazený pozici Projektový manažer, přičemž v takovém případě je standardním postupem zasílání kopii veškeré komunikace rovněž určenému pracovníkovi personálního oddělení.

Referenční projekty z oblasti energetiky:

[REDAKCE] od roku 2004 spolupracuje se švýcarskou společností [REDAKCE] (do roku 2009 [REDAKCE]), která se v České republice specializuje na velkoobchodní prodej elektřiny konečným spotřebitelům a provozuje své vlastní elektrárny [REDAKCE]. Díky této spolupráci se v oblasti české energetiky (ale také v regionu CEE – tj. střední a východní Evropy) aktivně pohybujeme a máme velmi dobrý přehled o subjektech i kvalifikovaných kandidátech, jež v ní působí). Pro společnost [REDAKCE] jsme v minulosti formou executive search obsadili např. tyto pozice:

Portfolio Manažer, Trader, Projektový manažer, Risk Manažer (CEE), Manažer účetnictví (CEE), IT manažer

Výhodou této spolupráce je velmi dobrá znalost trhu, přičemž [REDAKCE] je zároveň jedinou společností, kde nemůžeme kontaktovat potenciální kandidáty.

2/ Přípravná fáze

- zahrnuje především vymezení zdrojů kandidátů tj. ze strany [REDAKCE] přípravu a kompletaci seznamu cílových společností (dále jako „company longlist“) ve kterých hodlá identifikovat a oslovit držitele pracovních pozic s obdobnou pracovní náplní jako pozice „Projektový manažer“
- předložení „company longlistu“ k posouzení [REDAKCE] jedná se především o vyloučení společností, kde by kontaktování jejich zaměstnanců mohlo vést k negativnímu zásahu do vztahu mezi [REDAKCE] a jeho obchodními partnery

Zdroje kandidátů (způsob jejich identifikace):

- přímé vyhledávání pracovníků v odsouhlasených zdrojových společnostech v České republice a na Slovensku jako např.:

Energetický a průmyslový holding (PPF a J&T) zahrnující především International Power Opatovice, Czech Coal, Dalkia, E.ON, RWE ...na slovensku např. Slovenske elektrarne (Enel) apod.

- databáze [REDAKCE], osobní kontakty a reference konzultantů [REDAKCE] od manažerů a pracovníků v sektoru energetiky, kde se pravidelně pohybujeme od roku 2004
- vyhledávání kandidátů ve specializovaných databázích a na internetu
- využití profesních a komunitních portálů (www.linkedin.com, www.xing.com, www.plaxo.com atd.)
- zahrnutí interních kandidátů do výběrového řízení, je-li to relevantní

3/ Výkonná fáze:

- Identifikace držitelů seniorních pozic optimálně zaměřených na projektování, obnovu a výstavbu energetických zdrojů, zjištění maximálního množství informací pro posouzení vhodnosti jejich oslovení.
- Oslovení vybraných kandidátů, zjištění zda-li jejich profil odpovídá základním požadavkům – pokud ano - předložení informací o projektu a nabídky ucházet se o zajímavou alternativní pracovní příležitost (úplnost poskytnutých informací záleží na dohodnuté míře důvěrnosti s [REDAKCE]), poslání kontaktních informací na [REDAKCE] (pro možnost ověření serióznosti oslovení) a bližších podkladů k pozici k rozmyšlení, požádání o zaslání životopisu jako určitého vodítka pro případné osobní setkání.
- Provedení interview zaměřeného na zjištění zkušeností se stávajícího i předchozích zaměstnání, odpovědností a pravomocí, konkrétních příkladů z praxe kandidáta, projektů, úspěchů, zavádění změn, vedení lidí, delegování pravomocí atd. Interview je v tomto případě vedeno [REDAKCE]
- Zhodnocení kandidátů na straně [REDAKCE] jejich seřazení, prezentace kandidátů dohodnutým zástupcům [REDAKCE]. Materiály kandidátů jsou prezentovány ve formě strukturovaného CV zachycujícího přehled praxe, vzdělání, jazykové schopnosti, dosažené profesní úspěchy a požadované finanční ohodnocení kandidáta. Součástí CV nebo samostatnou přílohou (po dohodě s [REDAKCE]) je Hodnoticí (důvěrná) zpráva, která obsahuje hodnocení kandidátových „tvrdých“ i „měkkých“ dovedností v několika samostatných kategoriích, které vždy reflektují hledanou pozici + reference (viz. příloha). Cílem je prezentovat 2-3 kandidáty splňující požadovaná výběrová kritéria; u pozice Projektový manažer je tento počet, s ohledem na omezené množství potenciálních kandidátů s adekvátními zkušenostmi, odhadován jako maximální.
- Pokud dojde k situaci, že [REDAKCE] po průzkumu trhu a oslovení kandidátů nenajde vhodného uchazeče, který by ve všech podstatných ohledech odpovídal požadavkům [REDAKCE] a měl zájem o další jednání, v takovém případě [REDAKCE] předloží [REDAKCE] zprávu o průběhu vyhledávání a důvody, proč se kandidáta s požadovaným profilem nepodařilo prezentovat. Na základě této zprávy může dojít k revizi požadavků tak, aby více reflektovaly situaci na trhu a umožňovaly jednání s více uchazeči.
- Organizační zajištění setkání klienta s kandidáty (dohodnutí času a místa schůzek), poskytnutí zpětné vazby, uzavření jednání a poděkování kandidátům, kteří nepostoupili do dalších kol; u těch, kteří postoupili do finální fáze výběrového řízení zajištění a ověření potřebných referencí.
- Součinnost s přípravou a prezentací pracovní nabídky a řešení situací, které v této závěrečné fázi mohou vzniknout v souvislosti s reakcí kandidáta, jeho stávajícího zaměstnavatele, ohodnocením apod.

Výkonná fáze končí akceptací pracovní nabídky, podpisem pracovní (manažerské) smlouvy a nástupem kandidáta do společnosti [REDAKCE]

4/ Adaptační fáze

- zahrnuje především občasný kontakt s umístěným kandidátem během prvních několika měsíců po nástupu do [REDAKCE] s cílem zjistit jeho spokojenost na nové pozici z hlediska obsahu práce, týmu, pracovního prostředí apod. – cílem je, ve spolupráci s pracovníky HR a přímým nadřízeným umístěného kandidáta, včas předejít jakékoliv situaci, která by mohla vzniknout z důvodu prvotní omezené orientace v novém prostředí.

Časový harmonogram:

Předpokládaná doba trvání výběru kandidáta ze strany [REDAKCE] je cca 5-6 týdnů tj. během 6 týdnů budeme prezentovat životopisy vybraných kandidátů. Další trvání je závislé na časových dispozicích kandidátů a zástupců [REDAKCE] kteří se budou výběrového řízení účastnit. Při stanovení harmonogramu je třeba vzít rovněž v úvahu zvýšenou pravděpodobnost čerpání dovolených či svátků v letních měsících a v období kolem konce roku.

Pokyny pro hodnocení kandidátů

Hodnocení kandidátů konzultanty po osobních schůzkách:

1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – průměrný, 4 – nevyhovující

I. První dojem (hodnotící váha 15%)

Sledované oblasti:

pevný stisk ruky, pohled do očí, charisma, vitalita, sebevědomí, držení těla, oblečení (barevná sladěnost a kvalita), vůně, doplňky

Rušící vlivy – nelze uplatnit hodnocení vynikající

- existence zlatých řetězců a jiných než snubních prstenů u mužů
- barva saka a kalhot není totožná (muži), kandidát přijde na schůzku neformálně oblečen, aniž tak bylo domluveno (u pozic, kde se očekává určitý „business suit“)
- výrazná, pronikavá vůně
- žvýkání, oděr z cigaret

II. Verbální projev (hodnotící váha 15%)

Sledované oblasti:

Jazyková kultivovanost, schopnost jednoduše vyjádřit to podstatné, pohotovost a přesnost odpovědí, schopnost uvést konkrétní a srozumitelné příklady, šíře slovní zásoby, strukturovanost projevu, doplňující neverbální projev (házení rukama, výrazná gestikulace, stálost očního kontaktu)

Rušící vlivy – nelze uplatnit hodnocení vynikající

- omezená slovní zásoba, časté opakování zbytečných slov „prostě“ apod.
- promlky během hovoru (hledání slov) jsou prokládány rušivými zvukovými projevy éé či áá
- tendence k příliš obecným odpovědím, obtížné uvádění příkladů
- vedení monologů, odbíhání od tématu – „žvanění“

III. Odbornost (hodnotící váha 30%)

Sledované oblasti:

Splnění formálních předpokladů odpovídajících zastávané pozici/ ambicím kandidáta – zejména kombinace vzdělání, jazykové vybavenosti a praxe v oboru

Rušící vlivy – nelze uplatnit hodnocení vynikající

- jiná než velmi dobrá znalost jazyka u všech manažerských a specializovaných pozic
- chybějící vysokoškolské vzdělání (u všech manažerských a většiny specializovaných pozic)
- odlišná struktura vzdělání a praxe – např. výrobní ředitel, který vystudoval filozofii
- častější změny napříč obory
- převaha teorie na úkor praxe – např. pokud 30 letý kandidát má dvě vysoké školy + MBA, ale žádnou nebo velmi omezenou praxi

IV. Fluktuace (hodnotící váha 15%)

1- Minimální – na současné pozici 4 a více let, za posledních 7 let změnil nejvýše jednu zaměstnání (změny v rámci stejného zaměstnavatele/ skupiny se nepočítají)

2 – Nízká – na současné pozici 3 a více let, za posledních 6 let změnil nejvýše jednu zaměstnání (tj. dva zaměstnavatele)

3 - Střední – na současné pozici 2 a více let, za posledních šest let změnil nejvýše 2× zaměstnání (tj. 3 zaměstnavatele)

4- Vysoká – časté změny zaměstnání

V. Osobnost (hodnotící váha 30%)

Sledované oblasti:

Přirozenost, aktivnost, reálnost sebehodnocení, charisma, agresivita, zálučnost, přetvářka, dynamika (tah na bránu), excentricita vs. uzavřenost, emoční projev reagující na diskusi

Negativní vlivy – nelze uplatnit hodnocení vynikající

- Přehnaná sebechvála která neodpovídá realitě, ambice, které nejsou kryté formálním profilem a zkušenostmi
- Chybí jiskra a energie („leklá ryba“)
- Problémy s komunikací – z kandidátů je třeba „tahat“ odpovědi, nebo odpovídají jednoslovně a „netvoří dialog“
- Pasivní nebo negativní mimika obličeje – kandidát se tváří stále stejně, v jeho obličeji se neprojevují žádné emoce

Hodnocení:

1 – vynikající – vyrovnaná, pozitivní osobnost, která si klade reálné cíle i ambice (vzhledem ke svému profilu i praxi), přirozená a aktivní sebereprezentace s odpovídajícím emočním projevem, schopnost jednoduše a srozumitelně vyjádřit své myšlenky a názory, citelné osobní charisma, přirozený respekt – příjemný fyzický vzhled bez výraznějších rušivých elementů (nadměrná tloušťka/ vyhublost, pocení, zápach, oční nebo jakákoliv jiná vada) – typ vítězů, konzultant ví, že tímto typem kandidáta nemůže „šlápnout vedle“

2 – velmi dobrá – přirozené, uvolněné vystupování, jde k věci, dokáže srozumitelně zodpovědět kladené otázky, plynulé vedení dialogu, vitální, přirozený respekt – nejvýraznějším rozdílem oproti hodnocení vynikající je podstatně slabší charisma – konzultant má z rozhovoru dobrý dojem, ale cítí, že kandidátovi „něco chybí“

Vzhledem k okruhu klientů [redacted] a jejich vysokým požadavkům by měla většina prezentovaných kandidátů mít hodnocení 1 a 2 (spíše 2, protože vynikajících kandidátů je jak šafránu).

3 – průměrná – občasné problémy v komunikaci, omezená vitalita (chybí drive), kandidát nedokáže držet strukturovanou linii rozhovoru a má tendence „odbíhat“, slabé nebo úplně chybějící charisma, výrazněji převažující určitý osobnostní rys – dominance vs. pokora, přesvědčení o vlastní výjimečnosti „syndrom [redacted]“, nezajímavé nebo naopak výraznější fyzické vzezření (držení těla, upravenost)

Průměrné kandidáty má smysl prezentovat pouze u specifických projektů, kde požadavek odbornosti výrazně převyšuje požadavek osobnostní. Kromě takových případů obvykle konzultant cítí, že prezentací kandidáta obelhává sám sebe bez skutečné víry v jeho úspěch, resp. sám by si takového kandidáta také nevybral.

4 – nevyhovující – výraznější rušivé vlivy, špatný pocit ze schůzky, kombinace několika méně závažných negativních faktorů – např. přehnaného sebevědomí a zlatých řetězů, nepříjemné fyzické vzezření (dané omezenou osobní hygienou), arogance apod.

Označení 4 v jakékoliv kategorii = nevyhovující = znamená vyřazení kandidáta ze sféry zájmu [redacted]

Shortlist

Dobry den pane Venocchio,

dnes jsem se setkal s osmi kandidaty na pozici reditele centrály v Brně. Nakonec se nam podarilo dat dohromady silnou sestavu a verim, ze si vyberete. Prosim o maximalni duvernost, nekteri kandidati v minulosti pracovali v BDR ci PB, dovoluji si Vas pozadat, abyste reference na ne zjistoval teprve po pripadnem osobnim setkani a zajmu o další kroky.

Z meho pohledu je jednoznacnym favoritem „první volby“ Gianna Fibbia z BBBB, za ni jsou zkuseni manazeri z Farmacia di Commerciale (Pietro Tempesta) a Faifafabrica (Pietro Mirtillo), skupinu nami doporučených kandidatu uzaviraji juniornejsi Milius Corteggiare z BV a Giorgio Asticella z BBBB. Zde je strucne shrnuti všech profilu:

Gianna Fibbia – BBBB – Head of Private Pharmacy pro Moravu

- rocnik 1971 (s cca petiletym ditetem o které se v pripade nemoci apod. stara maminka v duchodu, dalsi dite dle svých slov neplanuje), VS (Ing.), dobra Aj bydli v Brně

- od roku 2002 doposud v BBBB jako privatni lekarnik a nasledne Vedouci tymu pro Moravu se čtyrmi podrizenymi (nyní ma realne dva)

- ve sprave ma cca 100 klientu, urcitou osobní specitou jsou nadstandardni vztahy s insolvencnimi spravci

- vyborne otevrene vystupovani, ma tah na „branu“, pusobi bystre, vyzrale a loajalne, vede sice pouze mensi tym, ale verim, ze ma predpoklady vest i pobočku o vetsi velikosti, je to typ, který svoji prirodzenou aktivitou strhne ostatni, v retailovem lekarnictvi se vyborne orientuje, odborné si veri

- plat nyní 75k CZK hrubeho mesicne × 13, ocekava plat kolem 80-90k CZK + bonusy + auto

Na pani Fibbii mam „zacileno“ uz cca 6 let (tehdy ještě nosila divci jmeno) a prubezne na ni dostavam vyborne reference od manazeru jinych farmaceutickych firem, ale zatím nikdy jsem ji nepresvedcil k osobnimu setkani. Nyní situace v BBBB nazrala do stavu, kdy sama zvazuje odejit a pozice v Rialtu pro ni predstavuje dobrou profesni alternativu. Ma na trhu cenne osobní kontakty. Na setkani prisla velmi dobre pripravena a pro svoji lepsi orientaci před par dny navstivila pobočku Rialta a provedla malý „mystery shopping“, ze kterého hned vyplynulo několik napadu na vylepseni – muzete je spolu probrat

Pietro Mirtillo – Faifafabrica – Branch Manager (Brno)

- rocnik 1967, VS, komunikativni Aj. (kterou leta studuje, ale nepouziva), bydli v Brně

- od 6/2005 reditel zastoupeni, ktere nyní vede, je dle jeho slov nejvetsi retailovou pobočkou FF na Morave, celkem ma 13 podrizenych

- velmi dobre vystupovani, pusobi jako „protrely“ a odborne i manazersky zdatny praktik, který jde k veci, formalne je mnohem zkusenejsi nez Gianna Fibbia, ale chybi mu její charisma, lehkost projevu a jiskra v oku

- platove ocekavani kolem 90k CZK + bonusy + auto (nyní ma bonusy ve vysí 6-7 mesicnich platu za pravidelne preplnovani planu)

Motivace Pietra Mirtilla není tak silna jako u Gianna Fibbia, na soucasne pozici v FF je spokojen a ma velmi dobre vysledky. Po peti letech v FF je ale pripraven posunout se dále a laka ho situace, vytahnout pomerne velkou pobočku s dobrou lokaci vysledkove „nahoru“.

Pietro di Torrino – Farmacia di Commerciale – Reditel institucionalniho lekarnictvi Brno

- rocnik 1966, VS + MBA, dobra Nj., Aj na urovni zakladni komunikace, nutno zlepсит, bydlí na jih od Brna

- od 4/2008 v Commerciale, relevantni je především jeho predchozi praxe na pozici regionalniho (retailoveho) reditele ve Farmacia di Plebeo (2002-2008) a soucasneho sefa centralni pobočky v palaci (celkem ridil 6 poboček o 70 lidech)

- velmi dobre vystupovani, zkuseny, ma solidni prehled o trhu, oproti p. Mirtillovi ma vetsi charisma a pusobi vice jako manazer

- soucasny plat 108k CZK + cca 4 platy bonusy + auto, pozadavek alespon 100k zaklad + bonusy + auto

Pietro di Torrino me trochu svoji pozitivni reakci na osloveni prekvapil. Duvodem je skutecnost, ze v Commerciale vede pouze maly tym a 80% jeho casu tvori práce institucionalniho poradce, která ho sice bavi, ale Farmacia di Rialto vnima jako príležitost k vice manazerske práci v prostredi, které velmi dobře zna.

Milius Corteggiare – Farmacia di Vinesse - Manazer poradenskeho centra

- rocnik 1977, VS, dobra Aj i Nj, bydlí v Brne

- do roku 2007 pracoval v PB jako neformalni vedouci uveroveho tymu (dle jeho slov), prostredi velmi dobre zna, nyní ma 15 podrizenych poradcu

- velmi dobre vystupovani, otevreny, zdrave kriticky, neskryva svoje ambice

- platové očekávání kolem 70k CZK hrubého měsíčně

Milius Corteggiare se ucházel o pozici reditele zastoupení před cca 6-9 měsíci po odchodu předchozího šefa. Informace o jeho ambicích se téměř okamžitě dostala k bývalým kolegům z Rialta, kteří ho ze zvědavosti kontaktovali - z obavy o poškození své pozice v BV následně proto svoji žádost stáhnul (a stězoval si na personální úsek) a nic se neprospělo. Me se jako kandidát líbil, má ambice uspet, mluví konkrétně a otevřeně, prostředí zná a doslova mě zasypal nápady co by sám zlepšil. Dle jeho osobního názoru je důvodem chronicky neuspokojivých výsledků zejména fakt, že poslední dva manažeri jsou sice odborně dobří, ale nejsou to obchodníci. Jako své hlavní přednosti uvádí, kromě znalosti prostředí, výborné výsledky v PB i BV, velmi dobré kontakty na externí obchodní partnery a vysokou motivaci (pracovní nasazení). Ve srovnání s ostatními představuje juniorní a levnější alternativu.

Giorgio Asticella – BBBB – Manažer expanze/ Nyní dočasný reditel zastoupení na Vysocíně

- ročník 1980, VS, komunikativní, bydlí v Brně

- v BBBB od roku 2006, nejzkušenější člen tzv. flying týmu řídicí expanzí pobočkové síť (ta skončila ve 2/10) mající na starosti výběr lokací, zařízení poboček, jejich spuštění, školení personálu, nastavení a kontrola plnění cílů – v několika případech působil jako dočasný vedoucí pobočky než se podařilo vybrat/ vymenit nového trvalého manažera, vedl největší tým o cca 7 lidech

- působí velmi dobře, dbá na svůj vzhled a sebe prezentaci (perfektně sladěný oblek, košile, manžetové knoflíčky, držení těla atd.), má předpoklady být dobrým obchodníkem, byt tuto práci aktivně dělal dříve (kdy budoval firemní portfolio na zelené louce s velmi solidními výsledky)

- minimální očekávaný plat 70k CZK hrubého měsíčně

Pan Asticella je nyní v situaci, kdy práci poměrně aktivně hledá a rád by se po 4 letech intenzivního cestování po celé ČR v rámci budování retailové sítě BBBB vrátil do Brna. Od BBBB má sice slíbenou pozici šefa zastoupení v Brně, je to ale podmíněno odchodem současně vedoucí na mateřskou (mluvil jsem s ní a sama tento záměr zmínila). Pozice v Rialtu je pro něj velmi zajímavá, z mého pohledu je to ale nejslabší kandidát z uvedené petice. Posílám jeho profil pro zajímavost i případnou budoucí pozici šefa menší nové pobočky Rialta v dojezdnosti Brna, na kterou by byl velmi vhodným kandidátem.

Všichni kandidáti se s Vami rádi setkají, doporučuji začít u paní Fibbie, kterou Vám konkurence bude závidět.-)

Il Capitano